

Ім'я користувача:
Іващенко Максим

ID перевірки:
1005333182

Дата перевірки:
02.12.2020 15:58:04 EET

Тип перевірки:
Doc vs Library

Дата звіту:
02.12.2020 17:14:46 EET

ID користувача:
90576

Назва документа: MosiienkoDar`iaAnatoliivna_MAm_1

Кількість сторінок: 97 Кількість слів: 19264 Кількість символів: 152083 Розмір файлу: 153.19 KB ID файлу: 1005492191

15.6% Схожість

Найбільша схожість: 3.62% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 8695280)

Пошук збігів з Інтернетом не проводився

15.6% Джерела з Бібліотеки

186

Сторінка 99

6.38% Цитат

Цитати

13

Сторінка 100

Не знайдено жодних посилань

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

6

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Вищого навчального закладу
Укоопспілки «Полтавський університет
економіки і торгівлі»

08 липня 2015 року № 152-Н

Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Інститут економіки, управління та інформаційних технологій

Форма навчання денна

Кафедра менеджменту

Допускається до захисту

Завідувач кафедри

(підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

« » 2020 р.

ДИПЛОМНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**на тему** «Управління процесом найму персоналу підприємства: підходи та методи»

(за матеріалами Товариства з обмеженою відповідальністю «Мадрид»)

(повна назва підприємства)

зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент і адміністрування» освітнього ступеня «магістр»

(шифр та назва)

Виконавець роботи Мосієнко Дар`я Анатоліївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Науковий керівник к.е.н., доцент Рибалко-Рак Леся Андріївна

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Рецензент

Директор ТОВ «Мадрид»

Гобельовська Лариса Петрівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Полтава 2020

ВСТУП

Сучасний стан розвитку держави в цілому пов'язаний з необхідністю побудови ефективної економічної системи в умовах обмежених фінансових ресурсів. Результативність діяльності суб'єктів господарювання в національній економіці в першу чергу пов'язана з людськими ресурсами, які спроможні вирішувати не лише поточні виробничі завдання, а й професійно рухатися до стратегічних цілей.

Нові вимоги часу потребують від суб'єктів управління застосування сучасних персонал-технологій найму, які забезпечать підприємство компетентними, відповідальними, мотивованими та лояльними до організації працівниками.

Вивченням проблем формування ефективної системи найму персоналу у своїх працях займалися такі вчені, як М. Армстронг, Л. Балабанова, О. Бойко, О. Борисова, Х.Т. Грэхем, Р. Беннет, В. Вдовенко, В. Веснін, І. Дуракова, А. Єгоршин, С. Іванова, Ю. Одегов, О. Крушельницька, А. Кібанов, К. Лавлок, Р. Мансуров, Л. Пашук, Дж. Стредвик, О. Третьяк, Дж. Уйтмор, Ф. Хміль, А. Холодницька, Л. Шимановська-Діанич, Б. Шраванті, І. Шпекторенко та інші. Однак недостатньо дослідженими залишаються питання удосконалення системи найму працівників на основі впровадження сучасних персонал-технологій.

Вітчизняна поліграфія останніми роками переживає складний період. Динамічність, складність і непередбачуваність зовнішніх факторів призводить до зростання ризику господарської діяльності поліграфічних підприємств, що в свою чергу призводить до уповільнення темпів вдосконалення внутрішніх процесів та механізмів. Підприємства поліграфічної галузі, що обслуговують сферу книговидавництва, реклами та ЗМІ, постійно зіштовхуються з новими конкурентами, що спричинене активним і швидким розвитком комп'ютерних технологій. Зростаюча кількість електронних книг, он-лайн ресурсів замінили такі традиційні

джерела інформації як газети, журнали, книги. Цифрові технології управління та друку революційно змінюють основу друку, виводячи поліграфічну промисловість на новий виток розвитку. Тому виживання вітчизняної поліграфії безпосередньо залежатиме від швидкості впровадження інновацій власниками підприємств, враховуючи тренди та напрямки зміни пріоритетів у цьому бізнесі.

Ефективність управління організацією за будь-яких умов залежить від якісної системи найму персоналу. З моменту утворення і в процесі свого функціонування підприємства та організації постійно залучають нових працівників у зв'язку з оновленням або розширенням обсягів виробництва, забезпечують заміну звільнених з різних причин. Ці процеси є керованими і полягають у цілеспрямованому доборі з використанням ефективних технологій.

На сучасному етапі розвитку та реформування економічної і соціально-трудової сфер вимоги до персоналу постійно зростають. Найм висококваліфікованого персоналу, здатного вирішувати проблеми сучасного господарювання у кризовій ситуації, став для багатьох підприємств важко вирішуваною задачею. Великого значення набувають не тільки високі ділові якості, але й широта стратегічного мислення, підприємливість, самостійність, стресостійкість. Вищезазначене вимагає при створенні системи найму персоналу враховувати всі ці якості, інакше підприємство втрачає значні фінансові ресурси на нескінченних прийомах і звільненнях співробітників, і це стає основною проблемою.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ
НАЙМУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА1.1. Найм персоналу як елемент системи управління персоналом
підприємства

Підбір та найм персоналу як один із найважливіших елементів системи управління персоналом організації представляють значний інтерес через все зростаючу значущість людських ресурсів, інтелектуального капіталу у підтримці конкурентоспроможності організації. Якщо в минулому конкурентна перевага однієї компанії перед іншою розглядалася переважно з технічного погляду, тобто з позиції наявності та ступеня використання новітніх технологій виробництва, обладнання, то зараз найважливішою конкурентною перевагою стає персонал компанії, який вирізняється високим рівнем професійних компетенцій.

Значущість процесів підбору та відбору персоналу важко переоцінити, оскільки від них багато в чому залежить подальша діяльність компанії. На нинішньому етапі підбір та найм персоналу є пріоритетним завданням, що стоїть перед керівництвом компаній. Сьогодні розроблено багато надійних і ефективних систем підбору кадрів. Однак, як показує практика, ще далеко не всі організації переглянули своє ставлення до процедури відбору кандидатів із числа всіх претендентів. Можна з упевненістю стверджувати, що саме з процедури підбору і починається процес управління людськими ресурсами в будь-якій компанії. Уміння правильно підібрати співробітників є основою для розвитку їх здібностей, що в майбутньому принесе користь як самому працівникові, так і всій організації [11, 65].

На сучасному кадровому ринку є хороша тенденція використовувати як новітні наукові досягнення, так і перевірені класичні методи підбору персоналу. Поєднання цих оціночних розробок дає ефективну схему

діяльності, що допомагає фахівцям із персоналу в їхній непростій роботі. Проблема управління підбором і наймом персоналу на різних підприємствах і організаціях досить широко досліджена і розглянута в працях вітчизняних та зарубіжних учених: В.Р. Весніна, Р. Беннета, О.О. Гетьман, Х.Т. Грехем, К.М. Дідур, П.Ф. Друкера, О.П. Єгоршина, С.А. Іванової, А.Я. Кібанова, О.В. Крушельницької, А.В. Лобзи, А. Мескона, С.К. Мордовіна, Ю.Г. Одегова, Р.М. Федоряка та інших.

Практичні дослідження в напрямі удосконалення підбору та методів відбору кадрів на українських підприємствах ведуться передовими вітчизняними кадровими агенціями, про що свідчать періодичні кадрові звіти, звіти з досліджень ринку праці, моніторингу оплати праці, а також популярні курси, тренінги, онлайн-вебіари для HR-менеджерів тощо. Однак на тепер не існує універсальної системи підбору і найму персоналу, яку можна було б застосувати для будь-якого підприємства чи організації, тому сучасні дослідження в цій галузі спрямовані на пошуки універсальних методів підбору кадрів [8].

У процесі організації діяльності будь-якого підприємства перше місце займає система управління персоналом, або так званий менеджмент персоналу. Е. Майклз, Х. Хендфіл Джонс, Х. Екслерод, всесвітньо відомі практики менеджменту, у своїй популярній книзі «Війна за таланти» [19] відзначають, що у XXI столітті попит на висококваліфікованих працівників істотно перевищує пропозицію. Очевидно, що успішна робота підприємств залежить від наявності таких кадрів. Тому роботодавці конкурують між собою у боротьбі за ефективних працівників, здатних максимально поліпшити результати діяльності. У цих умовах від керівництва будь-якої організації потрібні швидкі і точні рішення з підбору персоналу. Підбір персоналу – це один з етапів системи управління персоналом, що включає в себе методи, використовувані організаціями з метою забезпечення найкращого складу потенційної кваліфікованої робочої сили, кандидатів з якої вони зможуть за необхідності найняти.

За словами А.Я. Кібанова, у кадровому менеджменті підбір персоналу має одне з вирішальних значень. Інколи всю систему роботи з кадрами порівнюють з їх підбором та розстановкою. Дійсно, стан підприємства значною мірою залежить від роботи його персоналу, тому немає більш важливої діяльності, ніж підбір працівників, в основі якого лежать ділові якості кандидатів та їх відповідність посаді, яку вони займають [30].

Як правильно відзначає О.В. Крушельницька, підбір персоналу – це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його відповідності до вимог робочого місця і підбору з наявних претендентів того, хто найбільше підходить на це робоче місце, з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру та інтересів організації [32].

На думку Х.Т. Грехема і Р. Беннетта, «підбір персоналу – це перший етап процесу заповнення вакансій, який містить вивчення характеристик вакантного місця, розгляд умов залучення відповідних кандидатур, встановлення контактів із цими претендентами та отримання від них заповненої анкети претендента на посаду» [48].

Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. вважають, що «підбір персоналу є процесом вивчення психологічних та професійних якостей працівника з метою направлення його на виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді та вибору із сукупності претендентів найбільш підходящого з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистісних якостей та здібностей характеру діяльності» [17].

Твердження, що висока результативність управління пропорційна ефективності існуючої системи найму персоналу, є справедливим. Так, М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі розглядали ефективний добір кадрів як одну з форм попереднього контролю якості людських ресурсів. Дж. Грейсонмол і К. О'Делл підкреслюють, що компанії, які збираються вкласти значні фінансові ресурси в освіту і

професійний розвиток своїх співробітників, повинні дуже ретельно підходити до того, кого і як вони приймають на роботу. Відомий спеціаліст у галузі маркетингу Ф. Котлер вказує на важливість ретельного добору кадрів як умови успішного функціонування організацій [49].

Науковці пропонують у дослідженнях власні тлумачення даного терміну або деталізують його. Розмаїття термінів викликало необхідність структуризації основних понять, пов'язаних з процесом найму персоналу (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Термінологія, пов'язана з наймом персоналу

Слід зазначити, що система найму персоналу є поняттям комплексним. Кібанов А.Я. визначає систему найму персоналу, «як ряд дій, спрямованих на залучення кандидатів, які мають якості, необхідні для досягнення цілей, поставлених організацією. Це комплекс організаційних заходів, що включає всі етапи набору персоналу, а також оцінку, відбір кадрів і прийом співробітників на роботу» [28].

Вищевикладене свідчить, що більшість авторів підходять до відбору як до процесу, в результаті якого виділяється людина, що відповідає вимогам до працівника на вакантне місце. Поняття підбір і набір можна розглядати як тотожні, вони характеризують ряд дій, спрямованих на залучення кандидатів, які володіють компетенціями, необхідними для досягнення завдань і цілей, поставлених організацією. Всі ці поняття є складовими частинами загального процесу найму та представляються у вигляді системи найму.

Таким чином, система найму персоналу являє собою комплекс заходів, спрямованих на залучення і відбір претендентів з урахуванням відповідності його компетенцій до вимог вакантної посади та інтересів організації. Система найму персоналу є поняттям комплексним і передбачає ряд комплексних організаційних заходів, спрямованих на залучення кандидатів, які мають якості та володіють компетенціями, необхідними для досягнення цілей, поставлених організацією.

Отже, «підбір персоналу являє собою систему цілеспрямованих дій із залучення на роботу кандидатів, що володіють якостями, необхідними для досягнення цілей, поставлених організацією. Це пошук, оцінка та найм людей, які бажають і вміють працювати, володіють потрібними компетенціями та поділяють цінності компанії. Складність підбору персоналу полягає насамперед у необхідності систематизації дій кадрового складу та керівництва під час організації цього процесу. Створення певного алгоритму дій під час підбору та найму персоналу дає можливість ефективно здійснювати цей процес. Саме тому актуальними є питання формування системи підбору та найму персоналу, що дає змогу зменшити витратність цих заходів та знизити плинність персоналу» [36].

Важливість підбору персоналу для підприємства чи організації полягає в такому [4, 11, 41, 58]:

у процесі підбору відсіваються гірші і невідповідні кандидатури на наявні вакансії. Це допомагає організації (підприємству) уникати можливих проблем, які могли б виникнути в майбутньому через неправильний вибір певного кандидата (наприклад, невідповідність професійних або особистісних характеристик вимогам вакантної посади, несумісність із робочим колективом або цінностями компанії, неможливість протистояти стресам на робочому місці тощо);

грамотно організована процедура підбору персоналу дає змогу організації (підприємству) заощадити масу часу і зусиль, які зазвичай витрачаються під час пошуку необхідного кандидата. Іншими словами,

науково обґрунтована процедура відбору підвищить ефективність роботи відділу з управління персоналом і дасть змогу працівникам цього відділу приділяти більше уваги іншим проблемам (таким як, наприклад, адаптація, навчання і розвиток персоналу, стимулювання їхньої праці та інше);

правильно підібраний співробітник буде якісно виконувати свої посадові обов'язки. Його сумлінне та відповідальне ставлення до роботи принесе користь усій організації: ефективність її функціонування буде зростати;

правильно підібраний працівник без певних труднощів увіллється в трудовий колектив. Це, у свою чергу, принесе користь усім учасникам трудового процесу: сформовані зв'язки в трудовому колективі не будуть порушені (а це значить, що ефективність його роботи, як мінімум, не знизиться, а, можливо, навіть підвищиться), новий працівник буде відчувати себе затишно з перших днів роботи (що дасть змогу скоротити терміни його адаптації), а керівництво організації буде позбавлене необхідності вирішувати різного роду конфлікти, які могли б виникнути в разі неправильного вибору кандидата;

сам працівник буде отримувати повне задоволення від своєї роботи, що дуже важливо. Адже більшість людей багато часу проводять на роботі, вона є одним з їхніх життєвих пріоритетів.

2Визначення суб'єкта та об'єкта системи найму персоналу викликає ряд складнощів, тому що рівноправними сторонами відносин є роботодавець та кандидат на вакантну посаду. Таким чином, ми маємо, з одного боку, ринок робочої сили, з іншого – ринок робочих місць. Як товар робоча сила оцінюється роботодавцем і залежить від його вибору. Як покупець носій робочої сили оцінює і приймає рішення про вибір робочого місця в залежності від можливості реалізувати себе, задовольнити очікування від праці. З позиції підприємства кандидат на вакантну посаду – це керована підсистема, об'єкт системи підбору, а роботодавець виконує роль управляючої системи як суб'єкт системи найму» [40].

О.П. Єгоршин вважає, що підбір полягає у створенні необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності, з якого організація відбирає найбільш потрібних та підходящих для неї кандидатів. Необхідний обсяг роботи з підбору значною мірою визначається різницею між наявною робочою силою і майбутньою потребою в ній. При цьому враховуються такі чинники, як вихід на пенсію, плинність, звільнення у зв'язку із закінченням строку трудового договору, розширення сфери діяльності організації [21].

Як справедливо відмічає Дж. Стредвік, підбір персоналу починається з визначення, чи дійсно існує вакансія, тобто перш ніж запустити процес набору на роботу, необхідно розглянути такі альтернативи [55]:

чи можна цю роботу передати іншій фірмі на контрактній основі? Якщо деяка діяльність не є суттєвою частиною бізнесу, то передача здійснення її зовнішній організації може зберегти гроші та час управлінців;

чи можна реорганізувати роботу? Чи можна прибрати зайву посаду, розділивши роботу на складники, позбавившись потім непотрібних та розділивши залишені серед інших співробітників відділу (або в інші відділи)? Тут необхідно згадати принцип збагачення праці. Наприклад, коли звільняється супервайзер, не потрібно шукати йому заміну, необхідно надати існуючим співробітникам більшу відповідальність та можливість прийняття рішення. Це не тільки підвищує ефективність, але і створює виклик з боку роботи для самолюбства співробітників та приносить задоволення від роботи. Це, звичайно, передбачає визначені додаткові виплати, оскільки співробітники навряд чи схочуть брати на себе додаткові обов'язки без прибавки до заробітної плати. Однак якщо платити семи-восьми відсоткам службовців додаткові 5%, то загалом, позбавившись робочого місця, можна отримати суттєву економію;

чи можна змінити графік робіт? Якщо перспективи роботи неясні, є сенс дослідити можливість її виконання понадурочно доти, поки ситуація не проясниться, або найняти когось на неповний робочий день. Цей підхід дає визначену гнучкість у разі, якщо у майбутньому обсяг роботи зросте. Проте

оплата понадурочних може бути досить накладною, до того ж у довгостроковій перспективі система понадурочних робіт може не привести до успіху;

чи можна автоматизувати роботу? За останні роки зроблено прорив у справі автоматизації офісної праці слідом за логістикою та виробництвом. Хоча рідко існує можливість замінити співробітника машиною, виникнення вакансії дає змогу радикально переглянути усю організацію робочого процесу;

чи приносить це робоче місце якусь користь? «Досі викликає подив, скільки існує посад навіть у дуже малих фірмах, реальна користь яких ніколи не обговорювалася. Виникнення вакансії може нарешті надати таку можливість. Якщо жодна з альтернатив не усуває проблеми і необхідно найняти людину, можна переходити до визначення детальної характеристики вакансії. Суттєвим для характеристики вакансії є опис праці (які саме дії та цілі становлять зміст праці) та персональних вимог до спеціалізації, компетентності та особистих якостей, які повинен мати працівник для досягнення успіху в роботі. Опис праці можливий у двох основних формах, що залежить від того, на чому акцентується увага: на виконанні визначеного завдання чи на відповідальності. З цих двох форм переважає та, яка орієнтована на відповідальність. Необхідно пам'ятати також, що опис праці – одне з перших детальних джерел інформації для кандидатів, тому необхідно чітко визначити обов'язки на самому ранньому етапі» [55].

Щоби програма підбору була дієвою, потрібно чітко сформулювати якості працівника, необхідні для відповідного виду діяльності. Критерії бажано сформулювати так, щоб вони всебічно характеризували працівника. Еталонні рівні вимог за кожним критерієм розробляються, виходячи з характеристик уже працюючих на підприємстві людей, що добре справляються зі своїми обов'язками. Якщо список вимог до працівника буде занадто великий, то відбір може стати неможливим. Найм на роботу починається з детального визначення того, хто потрібний організації.

Традиційно в основі цього процесу лежить підготовка посадової інструкції, тобто документа, який описує основні функції працівника, що займає це робоче місце. І під час відбору керівник повинен визначити, наскільки цей кандидат здатний виконувати ці функції [9].

З метою полегшення набору багато організацій стали створювати додатково до посадової інструкції документи, що описують основні характеристики, які повинен мати працівник для успішної роботи на цій посаді, – кваліфікаційні карти і профілі особистості.

Кваліфікаційна карта – це «набір кваліфікаційних характеристик, таких як освіта, спеціальні навички (знання мов, володіння комп'ютером, керування вантажним автомобілем), які повинен мати працівник, що займає цю посаду. Кваліфікаційна карта є інструментом, який багато в чому полегшує процес відбору кандидатів. Використання кваліфікаційної карти дає можливість структурованої оцінки кандидатів і порівняння їх між собою. Водночас цей метод залишає осторонь особистісні характеристики і потенціал професійного розвитку» [38].

Профіль особистості (чи портрет ідеального працівника) дає змогу подолати цей недолік. Профіль особистості – це «набір особистісних характеристик людини таких як її здатність до виконання тих чи інших функцій, типи поведінки, орієнтація, уміння працювати в колективі, напористість, оригінальність мислення тощо. Під час оцінки кандидата карта особистості використовується так само, як і кваліфікаційна карта: компетенції кандидата порівнюються з компетенціями ідеального працівника» [48].

Фахівці підтверджують, що впровадження профілю посад дозволяє [46]:

- визначити функції та цінності, до яких співробітник повинен бути адаптований (профіль містить чіткий опис функціоналу та компетенцій);
- сформулювати заявку на відкриття вакансії;
- нівелювати суб'єктивні чинники оцінки персоналу;
- знижити ризик помилки при прийомі кандидатів та ротації кадрів;

збільшити швидкість закриття вакансій.

Персональні вимоги інформують кандидата про риси характеру та якості, необхідні для роботи. Вони слугують для самовідбору, зменшення кількості непідходящих кандидатів. Вони також суттєві під час складання попередніх списків, у яких якості кандидатів можуть бути зіставлені з необхідними, щоб подивитися, хто є найбільш підходящим, під час проведення наступної стадії відбору. Без чітко визначених персональних вимог відсів кандидатів стає суб'єктивним і пристрасним [19].

Для більшої зручності персональні вимоги до працівника оформлюють у вигляді професіограми. Професіограма – це «опис психологічних, виробничих, технічних, медичних, гігієнічних та інших особливостей спеціальності, професії, в якому вказуються функції цієї професії та ускладнення в її освоєнні, пов'язані з визначеними психофізіологічними якостями людини і з організацією виробництва. Вона включає в себе психограму – портрет ідеального або типового професіонала, сформульований у термінах психологічно вимірюваних якостей. Психологічну професіограму отримують у результаті психологічного аналізу професійної діяльності» [1].

Визначивши вимоги до кандидата, переходимо до реалізації наступного етапу – залучення кандидатів. Основним обмеженням на цьому етапі є бюджет, який підприємство може витратити, і людські ресурси, які воно має для подальшого відбору. Існує два можливих джерела залучення потенційних кандидатів: зовнішнє і внутрішнє, залежно від того, який тип кадрової політики (відкритий або закритий) прийнятий в цій організації. Внутрішні джерела для заміщення вакантних посад – внутрішній конкурс, суміщення професій, ротація кадрів тощо [22].

В сучасних умовах найм персоналу розпочинається з визначення потреби у прийомі нових працівників та розроблення вимог до кандидатів на вакантну посаду. Правильна постановка завдання при пошуку персоналу

організації є фактором, що визначає підбір методів оцінки. Це питання кадрової стратегії організації на багато років вперед. Інформація про вимоги до кандидата на вакантну посаду повинна бути структурована, зведена в єдину систему критеріїв та вимог (професійних і особистісних) до майбутнього співробітника, що враховує при цьому корпоративні установки компанії щодо персоналу, кадрової політики, особливості робочого місця.

Для забезпечення ефективності добору кандидатів на вакантну посаду постають два питання: де шукати потенційних співробітників і як сповістити їх про наявні робочі місця? Організація може проводити пошук кандидатів на внутрішньому чи зовнішньому ринку (у цьому випадку як власними зусиллями, так і через звернення до послуг посередників: служби зайнятості, рекрутингові та кадрові агенції).

На даному етапі розвитку національної економіки актуальним та слушним є використання таких методів залучення персоналу, як [8, 12, 65, 69]:

лізинг персоналу (staffleasing) - це правовідносини, які виникають, коли рекрутингове агентство укладає трудовий договір із працівником від свого імені, а потім направляє його на роботу в будь-яку компанію на відносно тривалий строк – від трьох місяців до кількох років;

аутстафінг (outstaffing) - рекрутингове агентство не добирає співробітників, а оформляє у свій штат уже існуючий персонал компанії – клієнта. Метод, що водночас вирішує проблему безболісного виведення персоналу зі штату організації;

аутсорсинг (outsourcing) - компанія передає яку-небудь зі своїх функцій зовнішній компанії (підрозділу іншої компанії)[3]. Наведені методи ще й

водночас можуть вирішувати проблему безболісного виведення персоналу зі штату організації.

На процес прийняття рішення щодо підбору й відбору персоналу впливає політика підприємства з просування своїх працівників або навпаки залучення фахівців ззовні.

Комплексні дослідження джерел комплектування підприємства ефективними працівниками постають у працях багатьох науковців. Дослідження показують, що зовнішні та внутрішні джерела мають свої переваги та недоліки (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Переваги і недоліки внутрішніх і зовнішніх джерел найму [18, 47]

Отже, наведений аналіз дозволяє констатувати, що одного унікального джерела та засобу добору персоналу не існує, тому служба управління персоналом чи менеджер з персоналу повинні володіти усіма можливими прийомами для залучення претендентів і використовувати їх у залежності від конкретної задачі. Кожний етап може розглядатися як фільтр, який відсіює найменш кваліфікованих кандидатів.

Досвід країн із ринковою економікою показує, що у сфері промисловості та надання послуг найбільш ефективними «знахідками» визнаються люди, які випадково зайшли на підприємство у пошуках роботи (це визнали у відпо відному дослідженні понад 40% компаній), далі – звернулися за оголошеннями в ЗМІ (34%), і лише потім – за направленням державної служби працевлаштування (8%) [51].

Варто зазначити, що найбільш ефективним є застосування комплексу методів і джерел пошуку кандидатів, під час вибору якого підприємству треба

спиратися на показники фінансово-господарської діяльності, особливості виробництва, тенденції ринку праці та економіки загалом [59].

У вітчизняній та зарубіжній практиці існує багато механізмів, які забезпечують високу якість персоналу вже з моменту прийому на роботу. Важливими елементами таких механізмів і технологій є відбір, професійний відбір та процедура прийому на роботу. Відбір персоналу являє собою систему заходів, які сприяють формуванню такого складу персоналу, кількісні та якісні характеристики якого відповідали б цілям та завданням фірми [15].

У найзагальнішому вигляді відбір персоналу – це ідентифікація, зіставлення, співвідношення найбільш загальних вимог, які висуває організація, сфера діяльності персоналу, з характеристиками конкретної людини [40]. У процесі відбору людей на посади вирішуються завдання комплектування персоналом, виходячи з найбільш загальних вимог до людини як носія визначених соціальних якостей, враховуючи також стан здоров'я майбутнього працівника, вік, рівень освіти, громадянство, стаж роботи тощо. Такий відбір сприяє успіху у пошуку спеціалістів, здатних до роботи на підприємстві, а не до виконання конкретного виду професійної діяльності.

Як зазначає А.В. Холодницька, «професійний відбір – більш тонка, порівняно з відбором, процедура ідентифікації характеристик людини і вимог до посади. Критерії професійного відбору зумовлені тією предметною галуззю, яка становить зміст функціонала посади. Саме у процесі професійного відбору людина підбирається на посаду за критеріями професійної підготовленості та досвіду, рівня і профілю освіти. Важливим елементом професійного відбору є професійний психологічний відбір. За його допомогою здійснюється ідентифікація психологічної структури професійної діяльності та психологічних характеристик особистості. До структури професійного відбору входять медичний, фізіологічний та інші його різновиди» [62].

Під час професійного відбору пріоритет надається інтересам організації і йде пошук людини під професійно-кваліфікаційні вимоги посади. На етапі відбору персоналу керівництво організації відбирає найкращих кандидатів з резерву, створеного під час набору. Процес відбору починається зі складання кінцевого списку претендентів, тобто зі скорочення чисельності кандидатів до кількості, яка дасть змогу запрошувати їх на співбесіду. Для цього необхідно перевірити персональні якості кандидатів. Тих, хто не відповідає основним вимогам, слід відкинути (хоча можна потім розглядати як претендентів на інші вакансії) [38].

Кандидати, які увійшли до кінцевого списку претендентів, попадають у ще більш короткий список. Початкова маса скорочується до невеликої кількості осіб, з якими можна впоратися – 4–7 чоловік на кожну вакансію. Якщо виникла ситуація, коли кількість претендентів усе ще перевищує ці цифри, необхідно здійснити ще один процес, пов'язаний з підрахуванням балів. Краще, коли оцінку проводять дві людини, одна незалежно від одної, після чого виявляють розходження. Потім 5-6 кандидатів з найбільшою кількістю балів запрошуються на співбесіду [3].

Основними методами оцінки кандидатів у процесі відбору вважаються: інтерв'ю (співбесіда); тестування; вивчення біографічних даних (резюме, аплікаційна форма, біографічні опитувальники); метод оцінки в умовах реальної або змодельованої діяльності (розвиваючий або формуючий експеримент, центр оцінки) [17, 23, 50].

Існує така важлива проблема оцінки персоналу, як суб'єктивізм – дуже розповсюджений бар'єр, який не залежить від того, хто оцінює кандидата: «сам роботодавець або спеціаліст з оцінки, а також від методу оцінки, будь то інтерв'ю, в якому носій упередженості – сама людина, або тест, де його розробник також може керуватися суб'єктивними поглядами. Зовнішність людини (конституція, вага, зріст), поведінка можуть стати основою упередженого ставлення. Економічні затрати на проведення процедур діагностики, створення методик оцінювання і навіть їх придбання становлять

ще одну проблему оцінки персоналу. Щодо всіх методів діагностики персоналу можна застосувати три критерії, такі як валідність (теоретична і практична); попередження ризику дискримінації та упередженості; економічна виправданість методу» [6].

Наведені методи оцінювання кандидатів під час відбору можуть забезпечити керівництво широкою інформацією про можливості конкретного працівника, однак вони не можуть дати відповіді на важливе запитання, чи буде людина повністю реалізовувати свої знання і можливості. Зазначимо також, що однієї найуніверсальнішої методики відбору кандидатів не існує. Для більш об'єктивного прийняття рішення необхідне комплексне використання різних методик, що відповідають фінансово-економічним можливостям підприємства.

Досвід показує, що сьогодні підприємства у пошуках ефективних працівників лише започатковують використання таких персонал-технологій, як: **executivesearch**, хедхантинг, рекрутинг, скринінг [7, 25].

Дослідивши та узагальнивши визначення науковців сучасних технологій у різних джерелах, їх можна представити таким чином (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Характеристика сучасних персонал-технологій [9, 21, 49]

Технологія	Зміст технології
Executive Search (Екзекутив Сьоч)	Технологія добору персоналу за допомогою активного прямого пошуку рідкісних спеціалістів або менеджерів вищої ланки на ключові і керівні позиції, враховуючи особливості бізнесу замовника, робочого середовища, ділові та особисті якості кандидата
Хедхантинг	Технологія добору персоналу полягає у підборі («переманюванні») конкретного спеціаліста з конкретної компанії, який є рідкісним, як за фахом, так і за рівнем професіоналізму (деякі автори вважають що це частина технології Executive Search)
Рекрутинг	Технологія добору персоналу, що забезпечує пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів й надаючи оголошення в ЗМІ
	Технологія швидкого добору необхідного допоміжного та

Скринінг	обслуговуючого персоналу, який здійснюється з урахуванням формальних ознак: статі, віку, освіти, досвіду роботи тощо
----------	--

Сутність таких персонал-технологій розкривається у сукупності прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності. Саме найсучасніші персонал-технології дають змогу мінімізувати витрати на управління персоналом підприємства та сприяють підвищенню ефективності його використання.

Таким чином, підбір і найм персоналу являє собою систему цілеспрямованих дій із залучення на роботу кандидатів, що володіють якостями, необхідними для досягнення цілей, поставлених організацією. Це пошук, оцінка та найм людей, які бажають і вміють працювати, володіють потрібними компетенціями та поділяють цінності компанії. Відбір персоналу являє собою процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді, вибору із сукупності претендентів найбільш підходящого з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистісних якостей і здібностей характеру діяльності, інтересам організації і його самого. Якісний підбір персоналу дає змогу збільшувати прибуток підприємства (організації), підвищувати продуктивність персоналу, що в кінцевому підсумку допомагає підприємству розвиватися.

Пошук і набір кадрів - це перший і один з найбільш важливих етапів у загальному циклі руху персоналу на підприємстві. Знання HR-менеджером ефективних технологій підбору персоналу дозволяє створити сильну згуртовану команду співробітників, спільна діяльність яких проходить в рамках корпоративної культури і спрямована на продуктивну роботу з метою досягнення поставлених керівництвом підприємства цілей, тому наступним етапом дослідження є огляд методів найму персоналу на підприємство.

1.2. Методи найму персоналу на підприємство: сучасні підходи та їх характеристика

Підприємства в своїй діяльності змушені вирішувати завдання, пов'язані з управлінням персоналом – наймом співробітників. При цьому така діяльність є профільною лише для кадрових агентств. Саме тому практика аутсорсингу управління персоналом придбала значну популярність.

Частіше передаються процеси, пов'язані з підбором і пошуком співробітників (а також лізингом персоналу і аутстафінгом), рідше – процеси кадрового адміністрування і розрахунку заробітної плати. Прикладами підприємств, що надають послуги з підбору і найму персоналу, є різні кадрові агентства.

Лізинг персоналу є складовою частиною сучасного інноваційного управління персоналом і означає підбір кадрів на тимчасові робочі місця. Це своєрідна коротко- чи середньострокова оренда персоналу іншої фірми. Лізинг зумовлюється короткостроковою потребою підприємства в певних кадрах. Тимчасовий найм персоналу має специфіку, що породила агентства з такого виду роботи, або рекрутерські (англ. recruitment – комплектування особовим складом, вербування, набір (в армію) новобранців) агентства [13].

Рекрутинг як підприємницька професія з'явився на Заході ще в 50-х роках XX ст. Мета рекрутменту – надання платних послуг із підбору персоналу для фірми-роботодавця. «Необхідно знайти, відібрати, переконати, переманити і представити замовнику для прийняття остаточного рішення про тимчасовий найм кандидатів на вакантні посади. Таким чином, у разі необхідності лізингу (оренди) персоналу замовник вдається до послуг свого роду «прокатних фірм», які видають напрокат свою робочу силу іншим підприємствам за певну винагороду» [15].

В країнах ринкової економіки ідея лізингу персоналу одержала широке поширення й активний розвиток з 1980-х рр. Підставою для такого роду діяльності є відповідна законодавча база, яка в нашій країні поки не розроблена. Підприємства охоче приймають сезонних робітників, але при цьому у них часто виникають проблеми, наприклад, юридичного характеру. Бувають також труднощі пошуку та звільнення працівників. Щоб уникнути цих проблем, необхідний певний досвід орієнтації в специфічній ніші ринку робочої сили. Багато підприємств мають свої особливі «сезони». Робітників для цих сезонів вигідніше тримати у своєму штаті, ніж вдаватися до послуг спеціальних агентств із лізингу персоналу [45].

Такі агентства, а іноді й цілі підприємства-рекрутери, знаходять і беруть у свої штати працівників, готових працювати на тимчасовій основі, а потім пропонують їх як своїх співробітників в оренду іншим фірмам, зацікавленим у певних фахівцях на певний час. Замовник отримує тимчасовий персонал, з яким він юридично майже не пов'язаний. Відповідальність за роботу наданих осіб несе кадрове рекрутингове агентство.

Сучасний вітчизняний бізнес активно використовує аутстафінг. Аутстафінг – це «введення персоналу за штат підприємства, передача підприємством частини своїх співробітників кадровому (лізинговому) агентству. Люди при цьому залишаються на своїх робочих місцях, але всі функції роботодавця (нарахування зарплати, соціальні гарантії тощо) бере на себе підприємство, що надає ці послуги. У більш широкому сенсі аутстафінг слід розуміти як угоду підприємства з агентством, за якою воно направляє замовнику працівників на визначений час за встановлену плату для здійснення ними конкретних функцій» [66].

Сфера управління персоналом крок за кроком трансформується завдяки впровадженню інформаційних технологій та діджиталізації. Функція найму персоналу (рекрутингу) знаходиться у авангарді цих змін. Саме тому тему підбору персоналу в епоху digital захоплює цифрова революція –

беззаперечний тренд всіх останніх років. Це не просто автоматизація систем, а нове мислення, підхід до всіх процесів взаємодії зі співробітниками. Інноваційні інструменти дають можливість вивести процес підбору персоналу на новий рівень і забезпечити підвищення якості найму та ефективність системи управління.

Помилки, які допускаються на етапі підбору об'єднані в кілька категорій: неправильно складений опис вакансії; не повне визначення рівня вимог до кандидатів; недостатнє фінансування підбору персоналу; невихід відібраного кандидата на роботу [17].

Помилки, які здійснюються на етапі підбору можна усунути шляхом чесного і відкритого обговорення з кандидатами всіх можливих сценаріїв розвитку подій. Менеджер по персоналу має заздалегідь розрахувати потенційний ризик і мати запасного кандидата, який у разі потреби зможе зайняти вакантне місце.

Для того щоб політика організації в області підбору та відбору персоналу була ефективною, а працівники повністю відповідали за своїми професійними, діловими і особистісним якостям встановленим вимогам, необхідний комплексний підхід. Рекрутеру потрібно володіти всім наявним арсеналом пошуку потрібних працівників і використовувати його в залежності від конкретного завдання.

Існує чотири основних методи підбору персоналу, вони мають свої переваги і недоліки та застосовується в залежності від цілей підприємства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Класифікація підбору персоналу [8, 14, 47, 58]

Сучасний стан економіки також визначає нові вимоги до рівня підготовки персоналу, коли спостерігається швидке застаріння знань, умінь і навичок персоналу, яке виражається у відставанні індивідуальних знань від

сучасних вимог до посади і професії. Постійний розвиток персоналу з метою підвищення його компетентності повинен здійснюватися через формування системи безперервного навчання під час створення умов для повного розкриття потенціалу співробітників, їх здібності робити відчутний внесок у діяльність своєї організації.

Все більш поширенішими стають нестандартні методи підбору персоналу, які передбачають проведення не зовсім звичайної співбесіди з претендентом. Такі методи мають свої особливості та умови застосування (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Види нестандартних методів підбору персоналу [7, 15, 36, 70]

Нетрадиційні методики дозволяють оцінити гнучкість мислення кандидата, перевірити його кмітливість, оцінити здібності до творчості, нарешті, перевірити його вміння працювати під тиском, що важливо в умовах бізнес-конкуренції. Перше місце за популярністю займає метод стресового інтерв'ю, його іноді називають шоковим, що в більшій мірі відображає сутність підходу. Мета стресового інтерв'ю – визначити стресостійкість кандидата. Відповідно необхідність його використання може бути виправдана при підборі працівників на певні вакансії: касири, операціоністи в банках, пожежні, співробітники міліції, і навіть фахівці з персоналу. Для виявлення стійкості до стресу кандидата для нього створюють стресові умови і спостерігають, як він буде на них реагувати. Найбільш поширеними методами проведення подібного роду співбесід є наступні [28, 35, 40].

Перехресне опитування. Кандидата опитують не один, а одночасно два або більше співробітника кадрової служби. Примітним є той факт, що вони

задають питання, різні за формою, але однакові за змістом. Метою такого способу проведення інтерв'ю є уточнення відповідей, в яких претендент може говорити неправду. При повторному уточненні такої відповіді беруть інтерв'ю непомітно для себе може сказати інформацію, відповідає дійсності.

Уточнюючі питання. Інтерв'юер ставить значну кількість уточнюючих питань, цікавиться незначними деталями з біографії кандидата. Подібна бесіда може тривати кілька годин. Така тактика може втомити навіть підготовленої людини. В основному, даний спосіб застосовується до кандидатів на керівні посади.

Стресовою є ситуація, при якій кандидата під час інтерв'ю поміщають в свідомо незручні умови. Наприклад, місце розташування його стільця може буде заважати зосередитися, і простежити за реакцією людини: пересяде він, або продовжить розмову в незручному для себе становищі.

Шукачу на вакантну посаду пропонується заповнити стандартну анкету. Також кандидату пропонується виконати 2-3 доручення керівника в стресовій атмосфері. Наприклад, швидко набрати певний документ на комп'ютері. В процесі роботи інтерв'юери відволікають претендента різними способами. За підсумками зустрічі співробітники агентства або компанії обов'язково пояснюють те, що сталося і просять вибачення за некоректні запитання. Це необхідно для того щоб кандидат вийшов з кабінету не в пригніченому стані духу, а впевнений в тому, що подолав складне інтерв'ю, зробив ще один крок назустріч успішній кар'єрі [28].

У всіх перерахованих традиційних і нетрадиційних методів відбору претендентів немає жодного, який би давав стовідсоткову гарантію правильного вибору. Вибір шляхів залучення та відбору персоналу залежить від багатьох факторів: стану ринку праці, профілю вакансії, корпоративної культури підприємства, її фінансових можливостей. Потрібно відзначити, що використання одного певного методу не дає точного результату. Немає методів поганих і хороших – є

відповідні і не відповідні для конкретного підприємства, посади і ситуації. Тому для формування більш якісної і гнучкої системи кадрового складу, можливо вибрати засоби і методи, які відповідають цілям підприємства. Зазвичай процес підбору включає в себе комплекс методів, що залежать від вакансії і ситуації на ринку праці.

Деякі сучасні компанії проводять перевірку працівників на лояльність до компанії з використанням технічних засобів. Новітньою розробкою вчених, що поєднує в собі останні досягнення у сфері психології і біометрії, є безконтактний аналіз психоемоційного полягання людини – система Vibralmage. Дана технологія безконтактно проводить моніторинг рівня емоцій, визначає рівень стресу, тривоги й агресивності людини, а також здійснює детекцію брехні в режимі реального часу. Безконтактність системи дає змогу перевіряти благонадійність співробітників, не принижуючи їх власної гідності і не заподіюючи їм жодної шкоди [42].

Також для перевірки персоналу на лояльність можна використовувати сучасну технологію Mystery Shopping [28, 32]. Методика припускає залучення ряду агентів, завданням яких є імітація зовнішнього контакту, і оцінки дій персоналу в процесі здійснення операції. За допомогою даної технології можна дізнатися, наскільки лояльний персонал щодо свого роботодавця, наскільки співробітники чесні і надійні, чи не здійснюють вони протиправних та аморальних дій, здатних спричинити шкоду благополуччю бізнесу.

Нині йде серйозна боротьба за професіоналів. Керівництво кожної компанії розуміє, що успіх значною мірою залежить від кваліфікації співробітників. Внутрішньофірмове

навчання не завжди дає змогу розв'язати проблему, особливо якщо фахівці потрібні «тут і зараз». У сучасній практиці зовнішнього підбору кандидатів використовують переважно такі технології: скринінг, рекрутинг і хедхантинг. Реальний вихід із ситуації, що склалася, забезпечує використання такої технології підбору персоналу, як хедхантинг, який передбачає цілеспрямований пошук і залучення найцінніших і перспективних кадрів.

Хедхантинг є найбільш складною і витратною технологією, що передбачає переманювання конкретного фахівця з однієї організації в іншу [43]. Хедхантинг – мало поширений і разом із тим дуже перспективний спосіб підбору особливо цінних, «штучних» фахівців. На сьогоднішній день це найефективніша технологія, яка сформувалася у відповідь на потребу в ексклюзивних кандидатах на позиції топ-менеджерів і ключових фахівців. За його допомогою кадрові агентства здійснюють пошук висококваліфікованих фахівців вищої ланки з урахуванням особливостей діяльності замовника, вимог до кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів [36].

Скринінг – «поверхневий підбір», який здійснюється по формальних ознаках: освіті, віку, роду, досвіду роботи. Низькі вакансії зазвичай закриваються шляхом скринінгу. За його допомогою здійснюється пошук необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу нижньої ланки, враховуючи формальні ознаки: стать, вік, освіту, досвід роботи тощо. Кадрові агентства отримують резюме кандидатів і віддають їх замовнику, який сам приймає рішення щодо відбору персоналу [10, 49].

Рекрутинг – «поглиблений підбір», який ураховує особистісні характеристики і ділові якості претендента. Здійснюється рекрутинговими агентствами для підбору фахівців середньої ланки [23, с. 36]. За допомогою рекрутингу кадрові агентства здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів [19, с. 89].

За методикою Executive Search підбирається персонал на керівні посади та фахівці рідкісних професій. Executive Search на відміну від рекрутингу передбачає ініціативний пошук кандидатів, навіть якщо вони на даний час не зайняті активним пошуком роботи. Цю технологію успішно використовують кадрові та консалтингові агентства [59].

За Executive Search шукають кращого з «неактивних» кандидатів, наявних на ринку праці, а за звичайного підбору персоналу – кращого кандидата з «активних», тобто тих, які шукають роботу. У першому випадку потрібен топ-менеджер, від якого залежать успіх і розвиток компанії, або фахівець, що володіє рідкісним набором професійних компетенцій і досвідом з чітко визначеного напрямку. Сучасні директори великих компаній усе частіше відчують необхідність залучення професійних менеджерів на топові позиції, оскільки саме від них багато в чому залежить успіх бізнесу. Зростання компанії, освоєння нових ринків та регіонів призводить до необхідності пошуку грамотного керівника [63, с. 38].

Однак фахівці вищої ланки, як правило, не зацікавлені в роботі. Вони не розміщують резюме в загальнодоступних

джерелах і не відкликаються на оголошення про вакансії. Пошук таких співробітників звичайними методами часто виявляється малоефективним, ось чому потрібні спеціально навчені професіонали, які зможуть знайти відповідного претендента, встановити з ним контакт і домовитися про особисту зустріч із роботодавцем. Завдання досвідченого рекрутера – з'ясувати, що саме не влаштовує топ-менеджера на поточному місці роботи, а іноді і створити ситуацію, за якої його перехід у компанію замовника стане можливим. Ця технологія є єдино можливим способом, якщо самостійний пошук виявляється безрезультатним або якщо сувора конфіденційність не дає змоги розміщувати оголошення про наявні вакансії.

Перевага даного методу полягає в повній гарантії закриття вакансії. Executive Search – метод пошуку унікальних фахівців, які знають собі ціну, саме тому він вимагає великої кількості людських ресурсів. Зазвичай для пошуку кандидата потрібна ціла група професіоналів. Окрім того, цей процес розтягнутий у часі: як правило, мінімальний термін виконання замовлення становить два-три місяці. Але головна складність даного методу – закритість інформації, оскільки для успішного пошуку рекрутеру необхідно знати всі подробиці бізнесу замовника, а також точні відомості про кандидатів. Усе це зумовлює високу вартість послуги (25% від очікуваної річної грошової компенсації успішного кандидата) [68, с. 35].

Розвиток персонал-технологій має світовий характер, більшість із них розробили та почали використовувати провідні європейські, американські та японські компанії,

кожна з яких має свої особливості, тому назви значної частки персонал-технологій, що використовуються в Україні, пішли від іноземних слів. Проблемним для вітчизняного законодавства залишається використання окремих назв із персонал-технологій, що ускладнює правове забезпечення їх використання [37, с. 89].

Кінцева мета процесу найму персоналу полягає в тому, щоб з мінімальними витратами найняти необхідну кількість працівників певного якості для задоволення потреб підприємства в людських ресурсах, підвищити якості персоналу, який підбирають, скоротити фінансові витрати на підбір. Тому наступним етапом дослідження є аналіз етапів реалізації процесу найму персоналу підприємства, оскільки укомплектованість підприємства кадрами є одним з центральних елементів роботи служби управління персоналом будь-якої організації, оскільки від якості відібраного персоналу, в кінцевому підсумку, залежить ефективність діяльності організації в цілому, її конкурентоспроможність.

1.3. Процес найму персоналу підприємства: організаційний зміст етапів реалізації

Найм персоналу – це один з найважливіших етапів в роботі з людськими ресурсами, що включає в себе розрахунок потреби в персоналі, побудова моделі компетенцій, професійний відбір кандидатів і, в підсумку, формування кадрового резерву. Під наймом персоналу багато фахівців

розуміють систему заходів, що застосовуються організацією з метою залучення працівників, що володіють знаннями, навичками і поглядами, які потрібні для вирішення поставлених нею завдань, а також сукупністю наступних дій по виявленню з їх числа осіб, які найкраще підходять для вакантного місця роботи [22].

Якість проведення добору персоналу забезпечує ефективне функціонування підприємства та є основою для майбутнього розвитку. Задоволення потреби підприємства у персоналі – одне з пріоритетних завдань діяльності кадрових служб.

Складність його виконання полягає в тому, що воно є комплексним, а саме: визначення переліку вимог до претендентів на вакантну посаду (формування карти компетенцій); організація пошуку кандидатів на вакантну посаду (визначення критеріїв вибору та вибір джерел пошуку кандидатів); визначення методів роботи з кандидатами щодо оцінювання їх компетенцій; організація відбору оптимального кандидата із сукупності претендентів [30].

Процес найму працівників на кожному підприємстві має свою специфіку, проте це не заважає виділити основні його етапи, яких працівники служби персоналу або окремі посадові особи повинні дотримуватися, рис. 1.1.

Професійний добір – це забезпечення підприємства працівниками бажаних якостей, котрі відповідають визначеним вимогам, здатні своєчасно та якісно розв'язувати завдання й досягати поставлених цілей [33].

Рис. 1.1. Етапи найму персоналу [45]

Підбір персоналу – це система заходів, що передбачаються організацією для залучення працівників, які володіють необхідними професійними навичками та особистісними, моральними якостями і здатних виконувати всі посадові обов'язки.

Схематично процедура підбору складається з такої послідовності дій [18, 25]:

- 1) пошук потенційних кандидатів;
- 2) залучення потенційних кандидатів;
- 3) первісне знайомство з кандидатами, попередня співбесіда;

- 4) збір інформації про кандидатів (наприклад, заповнення заяви та анкет з особистими даними);
- 5) обробка отриманої інформації про кандидатів;
- 6) співбесіда зі співробітником відділу кадрів і тестування, тобто, оцінка якостей та характеристик кандидатів (створення їх «портретів»);
- 7) співставлення фактичних якостей кандидатів з вимогами вакантної посади;
- 8) перевірка рекомендацій та послужного списку;
- 9) порівнювання кандидатів на посаду та вибір єдиного, такого, який найбільше відповідає вимогам вакантної посади;
- 10) закриття вакансії.

Суб'єкти професійного добору персоналу вирізняються залежно від [43]:

- специфіки та розмірів підприємства;
- наявності служби персоналу;
- категорій персоналу, специфіки професій чи посад, їх місця в організаційній структурі;
- терміновості заповнення вакансії;
- наявності кадрового резерву на заповнення вакантних посад керівників, готовності резервістів обійняти керівні посади та ін.

На малих підприємствах питання добору працівників на вакантні посади вирішує перший керівник. За наявності відокремлених структурних підрозділів повноваження щодо

професійного добору можуть бути делеговані лінійним керівникам. Право на ухвалення остаточного рішення на заповнення вакансії певним кандидатом може залишити за собою перший керівник.

На великих та середніх підприємствах обов'язки з професійного добору поділяються між керівниками структурних підрозділів і фахівцями з управління персоналом.

Фахівці з управління персоналом зазвичай виконують такі завдання з професійного добору: організаційне і документаційне забезпечення; розроблення загальних правил, методів і процедур; розроблення компетенцій і формування кваліфікаційних вимог до кандидатів на вакантну посаду; визначення джерел залучення і методів оцінювання кандидатів залежно від вакансії, коштів, кон'юнктури ринку праці тощо; пошук кандидатів на вакантну посаду; збирання інформації про кандидатів: аналіз резюме, організація анкетування, аналіз документів, перевірка рекомендацій тощо; організація і проведення інтерв'ю з кандидатами; організація і проведення тестування, використання інших методів оцінювання кандидатів; аналіз ефективності використання різних джерел і процедур добору персоналу та ін. [34].

Функції лінійних керівників: розроблення професійних компетенцій, якими мають володіти кандидати на вакантну посаду: вимог до знань, навиків, особистісних якостей; складання заявок на добір кандидатів на вакантні посади для служби персоналу; вивчення і аналіз інформації про кандидатів на вакантну посаду, наданої фахівцями з

управління персоналом; проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду; остаточний вибір кандидата на посаду [44].

Схвалює (або відхиляє) рішення про призначення особи на вакантну посаду та підписує відповідний наказ перший керівник організації. Для підвищення ефективності добору персоналу (особливо коли зростають вимоги до індивідуально-особистісних характеристик), підприємство може: залучити психолога до процедури оцінювання кандидатів; - звернутися до послуг центру оцінювання (Assessment Center); окремі функції або весь процес добору кандидатів на певні вакантні посади делегувати кадровій чи рекрутинговій агенції на повний чи частковий аутсорсинг [26].

В процесі підбору персоналу в залежності від розміру організації роботодавцем повинні бути вирішені наступні основні питання [62]:

1. Скільки додаткових працівників буде потрібно організації?
2. Де організація планує шукати необхідних працівників?
3. Які спеціальні кваліфікації і досвід дійсно необхідні?
4. Яким чином організація планує поширювати інформацію про вакансії?
5. Як планується оцінювати ефективність роботи з підбору персоналу?

Для повноцінного комплектування персоналу підприємства необхідно дотримуватися основних принципів його підбору та враховувати особливості щодо застосування

джерел, засобів, методів відбору, а також цілі, потреби та фінансове становище підприємства.

Підбір персоналу розглядається з точки зору системного та процесного підходів. Підбір персоналу (на засадах системного підходу) доцільно розглядати як відкриту систему, яка складається з певних взаємопов'язаних елементів: мета, суб'єкти, об'єкти, методи, критерії та принципи відбору, інформаційне забезпечення. З навколишнього середовища до цієї системи надходять необхідні за обсягом та структурою ресурси (трудові, інформаційні), які в межах системи перетворюються та трансформуються на виході у персонал [37].

Мета системи відбору персоналу – «формування персоналу, відповідного вимогам діяльності та стратегії розвитку підприємства. Суб'єктами даної системи є менеджери з персоналу, головне завдання яких забезпечити наявність людей потрібної кваліфікації у потрібний час на потрібному робочому місці. Критерії, методи та джерела підбору можуть бути різноманітними в залежності від галузевих особливостей діяльності підприємства, посади чи місця роботи» [42].

Прийом на роботу починається з детального визначення потреб організації та формування основних вимог до кандидата. Менеджер, який проводить відбір персоналу, розробляє критерії оцінки ділових та особистісних якостей кандидатів у залежності від посади чи місця роботи. До основних загальних критеріїв відносять такі як кваліфікацію, досвід роботи, вік та стан здоров'я. Далі менеджеру необхідно визначити методи пошуку кандидатів [62].

У сучасній теорії та практиці управління персоналом виділяють активні та пасивні методи набору персоналу. Вибір тих чи інших методів зумовлений співвідношенням попиту на робочу силу та пропозиції на ринку праці – активні методи застосовують у разі перевищення попиту на робочу силу над її пропозицією; пасивні – перевищення пропозиції на ринку праці над попитом на робочу силу. Таким чином рішення щодо застосування активних чи пасивних методів приймається за результатами аналізу кон'юнктури на ринку праці.

Існує два основні види джерел підбору персоналу – внутрішні та зовнішні. Кожне із зазначених джерел кадрового забезпечення має свої переваги та недоліки. Їхньою спільною рисою є те, що обидва найкраще проявляють свої можливості лише в умовах розвиненого ринку праці. Вибір джерел підбору персоналу визначається їхньою економічною доцільністю. До джерел зовнішнього набору належать такі: державні центри зайнятості, регіональні біржі праці; комерційні, в тому числі міжнародні підприємства та організації із працевлаштування; система контрактів підприємства з навчальними закладами; публікація оголошень у пресі, через радіо, телебачення; ярмарки вакансій, які організовуються підприємствами для випускників навчальних закладів всіх рівнів [22].

Серед внутрішніх джерел підбору персоналу доцільно виділити такі, що пов'язані з заміщенням вакансій, а саме: підготовка своїх працівників на підприємстві; просування по службі своїх працівників; пряме звернення до своїх працівників щодо рекомендацій на роботу друзів, знайомих;

регулярне інформування всього колективу про вакансії, які виникають.

Наступний етап процесу підбору персоналу починається з аналізу списку кандидатів із точки зору їх відповідності вимогам. Відбір персоналу традиційно розглядається як процес вивчення професійних і психологічних якостей працівника з метою встановлення його здатності виконувати посадові обов'язки на певному робочому місці або посаді, та в результаті вибір з сукупності претендентів найбільш прийнятого з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, здібностей та інтересів, що задовольняють цілям організації [27].

Етап розроблення вимог до кандидатів на вакантні посади – це розробка критеріїв добору за результатами аналізу робіт.

Критерії добору мають відповідати вимогам [15]:

валідності (відповідність критеріїв змісту роботи);

повноти (охоплення критеріями всіх ключових характеристик, важливих для успішного виконання функцій та обов'язків за посадою);

надійності (установлені критерії мають забезпечувати точність і стійкість результатів оцінювання кандидатів);

необхідності і достатності (не варто застосовувати другорядні критерії, ускладнюючи процес добору).

Кандидати на вакантну посаду мають відповідати: кваліфікаційним вимогам; вимогам до компетенцій.

Для цього розробляють кваліфікаційну карту, карту компетенцій чи профіль посади, або портрет ідеального кандидата.

Кваліфікаційна карта [29]:

містить вимоги до освітнього, освітньо-кваліфікаційного рівня, післядипломної освіти й досвіду роботи, визначені посадовими інструкціями та кваліфікаційними характеристиками професій;

конкретизує вимоги до професії (спеціальності) працівника – до спеціальних знань і навиків (знання мов та інформаційних технологій, керування автомобілем тощо);

є інструментом, що спрощує процедуру добору, оскільки значно легше встановити відповідність кандидата кваліфікаційним характеристикам на підставі вивчення певних документів, аніж визначити здатності виконувати окремі функції чи рівень розвитку певних характеристик.

Недоліком кваліфікаційної карти є те, що вона містить формальні характеристики, в ній бракує інформації для дослідження особистісних якостей і потенціалу кандидатів. Карта компетенцій містить знання, навики, здібності, характеристики, необхідні для ефективного виконання працівником певної роботи.

Профіль посади, або портрет ідеального кандидата, включає кваліфікаційну карту і карту компетенцій. Компетенції мають бути чітко та однозначно сформульованими. Не досить вдалим прикладом формулювання компетенцій може бути використання таких

характеристик, як «професіоналізм», «компетентність», «харизматичність», «хороший зовнішній вигляд» тощо [55].

Під час формування компетенцій, якими мають володіти кандидати на вакантну посаду, треба враховувати [31]:

етап розвитку бізнесу організації (зростання чи стабілізація);

особливості корпоративної культури (відносини в колективі, стилі керівництва, методи ухвалення рішень і розв'язання конфліктів, ставлення до командної роботи, прагнення до професійного і посадового розвитку, лояльність тощо);

специфіку підприємства, посади, умови праці та ін.

Для кожної компетенції слід мати певний оцінювальний інструмент, за допомогою якого можна встановити рівень її розвитку в кандидата. Такими інструментами можуть бути: інтерв'ю, професійні та особистісні тести, перевірка рекомендацій, графологічна експертиза та ін. Застосування різних оцінювальних інструментів вимагає спеціальної підготовки осіб, що займаються професійним добором.

Для підвищення ефективності добору можуть використовуватися комплексні діагностичні методи, які надають центри оцінювання. У ході розроблення критеріїв добору бажано виокремити: обов'язкові критерії, невідповідність кандидатів яким має слугувати підставою для відмови в прийнятті їх на роботу чи недопущення до участі в подальших відбіркових процедурах. бажані критерії, відповідність кандидатів яким забезпечує їм конкурентні переваги. Основна проблема при формуванні карти

компетенцій полягає у визначенні переліку самих компетенцій, які в подальшому і будуть виступати критеріями відбору кандидатів.

Для вирішення цієї проблеми вважаємо за необхідне в першу чергу сформулювати вимоги до набору компетенцій. У загальному вигляді вони можуть бути представлені такими вимогами (в основу покладено вимоги до критеріїв оцінювання альтернатив [27, с. 47]):

повнота – сукупність компетенцій повинна бути такою, що використання будь-яких додаткових компетенцій не змінить результатів рішення, а відкидання хоча б однієї з обраних – змінить результат;

операціональність – кожна компетенція повинна бути зрозумілою для експерта, мати однозначний зміст;

мінімальність – набір компетенцій для оцінювання кандидатів повинен бути якомога меншим (у цьому аспекті при формуванні моделі компетенцій доречним було б використати криву Паретто або принцип "мінімакс" – коли підібраний мінімальний набір компетенцій (20 % від загального переліку) забезпечує максимальну ефективність (80 %) співробітника на кожній з його посад);

вимірюваність – кожна компетенція повинна допускати можливість кількісного або якісного оцінювання (бажано мати можливість переводити якісні оцінки в кількісні показники, використовуючи для цього певні формальні способи).

У сучасній науковій літературі використовують широкий, але недостатньо впорядкований перелік компетенцій. Це

обумовлено тим, що той чи інший набір визначається цілою низкою факторів (метою використання карти компетенцій, рівнем кваліфікації розробників, специфікою потреби в її використанні тощо). Завдання розробників карти компетенцій полягає у підборі необхідних для конкретної посади компетенцій із зального переліку типових. Відомо також, що є посади, які вимагають від виконавців одних і тих самих якостей.

Для того або визначити дійсно необхідний перелік важливих компетенцій потрібно [18, 65]:

1) сформувати робочу групу (до складу яких мають увійти провідні співробітники та керівники структурних підрозділів компанії, а також менеджери департаменту по роботі з персоналом);

2) використовуючи різні методи групового прийняття рішень («мозкового штурму»,) дійти потрібного результату. При формуванні карти компетенцій недостатньо лише визначити певний перелік, але й обов'язково, за допомогою наукових методів, визначити вагомість кожної компетенції. Тільки тоді компетенції можуть стати реальними критеріями для відбору кандидатів.

Визначивши вимоги до кандидатів можна переходити до наступного етапу процесу комплектування підприємства працівниками – вербування (набору) персоналу, який дасть змогу створити достатній список кваліфікованих претендентів для наступного відбору [50].

Зазвичай при виборі джерел пошуку кандидатів більшість підприємств інтуїтивно віддають перевагу тому чи іншому джерелу.

У процесі дослідження пропонуємо використовувати певний алгоритм вирішення цього завдання, який містить кілька етапів [11, 19, 21, 31, 49].

Етап 1. Визначення критеріїв вибору джерел пошуку кандидатів. Аналіз літературних джерел дав нам змогу сформулювати певний перелік таких критеріїв, зокрема: розмір підприємства; його імідж; ступінь розвитку підприємства; специфіка потреби у персоналі; витрати, спрямовані на пошук персоналу; час, що відводиться на пошук персоналу, ситуація на ринку праці тощо. Серед загального переліку ми визначили основні, на нашу думку, критерії. Велика кількість значно ускладнює процедуру вибору конкретного джерела, тому пропонуємо використовувати чотири найбільш суттєві: час, що відводиться на пошук персоналу; витрати, спрямовані на пошук персоналу; специфіка потреби у персоналі; розмір підприємства.

Етап 2. Виокремлення джерел пошуку кандидатів та їх оцінка за критеріями, що були визначені в межах попереднього етапу 1.

Етап 3. Визначення вектору альтернатив (джерел пошуку кандидатів). На цьому етапі кожне підприємство залежно від стану критеріїв вибору альтернатив з попередньої таблиці обирає необхідні стовпчики та оцінює кожну альтернативу.

Відбір персоналу – процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді й оптимального вибору із сукупності претендентів потрібного працівника.

Процедура відбору персоналу передбачає такі етапи: попередній відбір, перевірка кандидатів, остаточний відбір [47, с. 25].

Попередній відбір передбачає аналіз документів кандидатів (анкет, резюме, характеристик, рекомендацій) на предмет їх відповідності вимогам підприємства до майбутніх працівників. За результатами попереднього відбору приймається рішення щодо доцільності особистої зустрічі з кандидатом.

Перевірка кандидатів. Під час цього етапу основною науковою проблемою є селекція відповідних методів, які слід використовувати варіативно і персоніфіковано, оскільки різні методи дають можливість оцінити різні компетенції. Звичайно слід погодитися з тим, що стовідсотково ефективного методу не буває. Аналіз літературних джерел дозволив нам побудувати матрицю пріоритетності використання методів відбору компетенцій кандидата. Слід також погодитися з дослідженнями американських учених про те, що зазвичай вигода, одержувана від застосування певних методів відбору, збільшується пропорційно валідності цих методів, зменшення показників передбачуваної вигоди здійснюється на основі коефіцієнтів валідності. Коефіцієнти валідності відбивають реальне співвідношення методу відбору й критеріальної міри виконання професійної діяльності, і, отже, вони можуть бути

враховані при зменшенні прогнозних показників середньої продуктивності праці прийнятих співробітників. Чим вище критерій валідності методу відбору, тим більше потенційна фінансова вигода [29–30].

Остаточний відбір. Зазвичай практика організації відбору персоналу на вітчизняних підприємствах свідчить про те, що рішення щодо вибору конкретного кандидата, після всіх проведених оцінок та тестувань, експерти приймають знову ж таки інтуїтивно. Абсолютно очевидним є той факт, що в процесі відбору кандидатів кожен з них може мати перевагу за окремою компетенцією (критерієм). Складність рішення полягає в тому, якій з компетенцій надати перевагу [35].

У вітчизняній практиці за результатами аналізу робіт розробляються посадові інструкції, що визначають: основний зміст роботи, завдання і обов'язки, функції, права, відповідальність, місце працівника у формальній структурі підрозділу й організації, кваліфікаційні вимоги до працівника.

Для багатьох компаній пріоритетними є не спеціальні навички претендента (яким можна відносно швидко навчити), а особисті якості, оскільки впливати на склад мислення, темперамент, самооцінку, здатність до спілкування і моральні якості кандидата практично неможливо.

Основними критеріями відбору персоналу, визнаними в усьому світі, є: освіта; рівень професійних навичок; досвід попередньої роботи; особисті якості [45].

Основні етапи підбору кадрів і на їх основі складемо алгоритм підбору (послідовність дій) [5, 10, 61, 70]:

- 1) пошук потенційних кандидатів;
- 2) залучення (відбір) потенційних кандидатів;
- 3) первісне знайомство з кандидатами, попередня співбесіда;
- 4) збір інформації про кандидатів (наприклад, заповнення заяви та анкет з особистими даними);
- 5) обробка отриманої інформації про кандидатів;
- 6) співбесіда зі співробітником відділу кадрів і тестування, тобто, оцінка якостей та характеристик кандидатів (створення їх «портретів»);
- 7) співставлення фактичних якостей кандидатів з вимогами вакантної посади;
- 8) перевірка рекомендацій та послужного списку;
- 9) порівнювання кандидатів на посаду та вибір єдиного, такого, який найбільше відповідає вимогам вакантної посади;
- 10) закриття вакансії.

Пошук кандидатів на заповнення вакантних посад може здійснюватися як за рахунок внутрішніх ресурсів, так і за рахунок зовнішніх джерел. Внутрішнім джерелом є власні співробітники організації. Підбір із внутрішніх джерел виступає складовою політики управління персоналом організації, орієнтованої на розвиток працівників, підвищення їхньої відданості та мотивації.

Підбір із внутрішніх джерел здійснюється такими методами [19, 70]:

1. Внутрішній конкурс. Всі підрозділи підприємства інформують про вільні вакансії, рекомендація працівниками своїх родичів, знайомих чи друзів на ці посади.

2. Суміщення професій. Для виконання незначного обсягу роботи в разі потреби спеціалістів на не довгий термін.

3. Ротація. Переміщення персоналу відбувається у таких випадках: підвищення рівня кваліфікації; підвищення або (пониження) на посаді з розширенням (звуженням) кола посадових обов'язків, збільшення (зменшення) прав і підвищення (зниження) рівня діяльності; зміни завдань і обов'язків, що не пов'язані з підвищенням.

Організація може вести пошук кандидатів на зовнішньому ринку власними зусиллями або звертатись до послуг посередників. Залучити необхідних фахівців власними зусиллями організація може за допомогою розміщення оголошень про вакантні посади у газетах, професійних виданнях, на власній web-сторінці, [jobсайтах](#), пошуку необхідних фахівців через мережу Інтернет тощо. Організація може звернутись до клієнтів, постачальників з проханням рекомендувати необхідних фахівців. Рідкісних на ринку праці фахівців організація може знайти у конкуруючих компаній.

Фактори, які впливають на вибір джерел підбору персоналу: розмір та етап розвитку підприємства; особливості виробництва, виду економічної діяльності, показники фінансово-господарської діяльності, імідж та репутація підприємства, тенденції ринку праці та економіки в цілому, наскільки терміново необхідно замінити вільну вакансію, - особливості робочого місця потенційного

працівника, компетенції, якими повинен володіти кандидат тощо [15].

Дослідження процесу найму персоналу в ТОВ «Мадрид» проведено в другому розділі дипломної магістерської роботи.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ НАЙМУ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «МАДРИД»

2.1. Управлінська діагностика та характеристика ТОВ «Мадрид» як соціально-економічної системи

2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Мадрид»

Метою суб'єкта управління ТОВ «Мадрид» є досягнення і утримання позицій успішного, прибуткового та конкурентоспроможного підприємства, для цього необхідно приймати об'єктивні та виважені рішення і чітко розуміти позиції товариства на ринку, можливі перспективи та наявні проблеми. Цього можливо досягти використовуючи SWOT-аналіз.

2.3. Характеристика та оцінка процесу найму персоналу в ТОВ «Мадрид»

Найм персоналу є дуже трудомістким процесом, але якщо у результаті ТОВ «Мадрид» отримує ефективних працівників, то всі фінансові та часові затрати є виправданими. Успішне функціонування ТОВ «Мадрид» в значній мірі залежить від її здатності підібрати і найняти необхідних працівників.

Маючи фінансові та ресурсні обмеження ТОВ «Мадрид», не може мати повноцінного відділу кадрів і здійснювати масштабну кадрову політику. Специфіка діяльності ТОВ «Мадрид» як підприємства сфери малого бізнесу потребує від керівництва високого професіоналізму в управлінні персоналом, адже прорахунки можуть обернутися банкрутством. Процеси управління персоналом в ТОВ «Мадрид» забезпечують директор і секретар.

Особливістю кадрового управління в ТОВ «Мадрид» є відсутність чіткого функціонального поділу між адміністративним та виробничим персоналом, що сприяє скороченню дистанції між співробітниками, проте не знімає соціальних відмінностей (наприклад, в оплаті праці). Зазначене зумовлено комплексним характером діяльності та гнучкою організацією праці в малому бізнесі.

Працівникам ТОВ «Мадрид» доводиться виконувати функції різних посад, тому працівники товариства здатні суміщати посади і виконувати різноманітні роботи. Варто акцентувати увагу на тому, що така ситуація породжує дисбаланс функціональної структури ТОВ «Мадрид», невідповідність розподілу функцій структурі бізнес-процесів та організаційній структурі. Займаючи 2-3 посади, працівники змушені самостійно визначати співвідношення цих посад, розставляти пріоритети та планувати свою діяльність.

В ТОВ «Мадрид» мають справу з робітничими спеціальностями, що враховується при відборі працівників та їх оцінці. Крім того, в ТОВ «Мадрид» досить високий рівень конфліктності, тому що існують протиріччя інтересів через більшу статусну відмінність між працівниками.

В основі підбору і найму персоналу лежить процес планування людських ресурсів – визначення коли, де, скільки і якої кваліфікації співробітників буде потрібно ТОВ «Мадрид». На основі зіставлення плану людських ресурсів з персоналом, зайнятим в ТОВ «Мадрид», визначаються вакантні посади, які належить заповнити.

Підбір і найм персоналу в ТОВ «Мадрид» починається з визначення, який фахівець або робітник необхідний у даний момент товариству. При оголошенні про відкриття вакансії готується «Портрет ідеального працівника», де чітко визначаються параметри, яким має відповідати кандидат. На кожную вакантну посаду керівників та фахівців існує своя посадова інструкція, що містить кваліфікаційні вимоги до посади.

Водночас не тільки роботодавець вибирає працівника, а й працівник вибирає роботодавця. Процес найму співробітників є процесом узгодження інтересів роботодавця і працівника.

Важливою складовою частиною найму працівників в ТОВ «Мадрид» є професійний відбір, який в значній мірі визначає результативність управління персоналом. Тому в ТОВ «Мадрид» відбору персоналу надається належна увага. Об'єктивне рішення про вибір, в залежності від обставин, може ґрунтуватися на створенні враження про кандидата, рівня його професійних навичок, досвіду попередньої роботи, особистих якостях.

Перед тим як проводити співбесіди з кандидатами на посади ТОВ «Мадрид», складають опис профілю вакансії.

В описах вакансій ТОВ «Мадрид» вказують чотири основні розділи:

сфера діяльності (цілі та завдання підприємства);

посада (декілька слів, звернених напряму до кандидата, та опис щоденних обов'язків);

сфера відповідальності (слід виокремити особливі види діяльності, що пов'язані з даною посадою);

вимоги до кваліфікації (максимально детально слід описати вимоги щодо освіти, досвіду, знань та вмінь, які необхідні для виконання даної роботи).

Також складають список мінімальних і бажаних вимог до кандидата, за яким буде проводитися оцінка його кваліфікації. Мінімальні вимоги – це базові засвідчені знання та вміння, котрі не підлягають обговоренню. Кандидат повинен володіти ними обов'язково. Бажані вимоги не є обов'язковими, а тільки вигідно доповнюють образ ідеального кандидата. Як правило, вони відображаються в якісній, а не кількісній формі (наприклад, сюди відноситься вміння переконувати або навчати колег).

Під час формування опису профілю вакансій в ТОВ «Мадрид» використовують такий список вимог до опису, а саме:

розділяють опис вакансії на чотири розділи (як уже зазначалося раніше);

надають кандидатам необхідну інформацію, щоб вони могли оцінити вакансію;

роблять акцент на вчинках, поведінці, попередньому досвіді кандидатів, а не на рисах характеру;

описують можливі результати;

вказують очікування підприємства, щоб кандидат зміг оцінити свої навички та визначити, чи підходить він на дану посаду.

В ТОВ «Мадрид» технологія відбору персоналу складається з наступних етапів:

попереднє інтерв'ю;

заповнення бланка заяви та анкети;

тестування;

діагностичне інтерв'ю (співбесіда);

перевірка рекомендацій і послужного списку;

медичне обстеження;

прийняття остаточного рішення.

Мета набору персоналу в сучасних умовах господарювання ТОВ «Мадрид» полягає у мінімізації витрат з пошуку працівників певної професії та кваліфікації, досвіду роботи і необхідного освітнього рівня.

Більш детальна характеристика етапів підбору персоналу в ТОВ «Мадрид» представлена в табл. 2.24.

Джерелами залучення кандидатів в ТОВ «Мадрид» можуть бути зовнішній та внутрішній ринки праці.

Таблиця 2.24

Характеристика етапів підбору персоналу в ТОВ «Мадрид»

№ з / п	Назва етапу	Характеристика
1	Попередня бесіда	Основна мета – оцінка рівня освіченості претендента, його зовнішнього вигляду і визначальних особистісних якостей. Як правило попередню бесіду проводить керівник
2	Заповнення бланка-заяви, анкетування	Претенденти, які пройшли попередню бесіду, мають заповнити бланк заяви і анкету. У анкеті запитується інформація, яка дозволяє провести психометричну оцінку кандидата
3	Інтерв'ю	Метою цієї бесіди є не тільки відбір кандидатів на посаду, а й реклама підприємства через переконання співрозмовника у значимості і особливості пропонованої роботи. Використовується декілька типів інтерв'ю: за попередньо розробленою схемою; слабоформалізовані і вільні бесіди не за схемою
4	Тест	Це зразок поведінки людини, джерело інформації, яка може надати відомості про професійні здібності та вміння претендента на посаду. Тестування допомагає сформувати думку про здатність претендента до його професійного та посадового зростання, специфіки мотивації, особливості стилю діяльності. Тести можуть перевіряти розумові здібності, рух та фізичні можливості, оцінювати особистість та її інтереси, досягнення, а також робочі завдання. Тестування характеризується двома параметрами: ефективністю критеріїв та дієвістю змісту
5	Перевірка рекомендацій та службового списку	Вивчається і перевіряється інформація, яка міститься у автобіографії, а також рекомендації претендентів на посаду. З'ясовують мотивацію і заробітну плату претендентів, його компетенцію, здатність адаптуватися у колективі
6	Медичний огляд	Проводиться, якщо робота висуває особливі вимоги до здоров'я претендента, коли необхідно визначити здатність претендента виконувати фізичну роботу
7	Прийняття рішення	Це здійснення порівняння кандидатів за всіма параметрами і прийняття рішення керівником

Серед зовнішніх джерел ТОВ «Мадрид» використовує: установи державної служби зайнятості; комерційні агентства з працевлаштування; середні, вищі та інші навчальні заклади; розповсюдження реклами про наявність вакансій, інтернет-джерела.

Проте ТОВ «Мадрид» надає перевагу набору в основному з внутрішніх джерел. Просування по службі своїх працівників обходиться дешевше. Крім того, це підвищує їх зацікавленість, покращує соціально-економічний клімат в колективі і підсилює прихильність працівників до ТОВ «Мадрид».

Основні принципи підбору і найму кадрів в ТОВ «Мадрид» такі:
підбираються працівники, які можуть вирішувати поставлені задачі;
підбір персоналу здійснюється виходячи із професійної підготовки, виробничого досвіду та якостей працівника (недолік цього способу – коли з'являється висококваліфікований робітник, то вакантне місце може бути зайняте працівником нижчої кваліфікації).

За результатами аналізу з'ясовано існуючі проблеми у чинній системі підбору та найму персоналу ТОВ «Мадрид»:

- відсутня конкурентна перевага на ринку праці;
- жорстка конкуренція на ринку праці: «прихід» в регіон транснаціональних компаній з налагодженими процесами;
- рівень продуктивності праці нижчий, ніж в аналогічних зарубіжних підприємствах;
- дефіцит фахівців необхідної кваліфікації;
- низький рівень заробітної плати;
- складна демографічна ситуація та посилення міграційних процесів: відтік кваліфікованого персоналу в столицю, інші регіони та за кордон.

Одним з негативних наслідків поганої організації найму і відбору є високий рівень плинності кадрів. В ТОВ «Мадрид» зазначений відносний показник знаходиться в межах норми для невеликих підприємств (див. табл. 2.10). Витрати на високу плинність не можна ігнорувати, це не тільки прямі витрати на добір персоналу та його адаптацію, але і непрямі витрати, що виникають в результаті можливого невдоволення клієнтів частою зміною працівників і витрати у вигляді втрат часу керівників на заповнення вакантних посад.

Проаналізуємо процес співбесіди директора з претендентом на посаду в ТОВ «Мадрид». Загалом, розмова під час бесіди ведеться досить вільно. Директор намагається викликати кандидата на відвертість і уважно прислухається до його слів. Під час розмови директор не перебиває і не коментує кандидата, а поправляє лише тоді, коли співрозмовник відхиляється

від теми співбесіди. Схвальна усмішка і репліки (типу «це дуже цікаво», «продовжуйте, будь-ласка») невимушено спонукають кандидата на посаду продовжувати свої висловлювання доти, доки у директора не складуться достатні уявлення про нього самого, а також про його наміри.

Директор ТОВ «Мадрид» ділить співбесіду на три основні частини: вступну, основну і завершальну. Вступна частина становить близько 15% часу для створення атмосфери взаєморозуміння. Опитування починається з теми, що цікавить обидві сторони. При цьому директор намагається підбадьорювати кандидата, уникати негативних оцінок і критики, як найбільше виявляти дружелюбність та інтерес до особистості кандидата. Головна мета основної частини співбесіди – отримання інформації для оцінки претендента якостей, необхідних для цієї посади і прийняття рішення. У завершальній частині робляться висновки і роз'яснюється подальший перебіг процедури прийому на роботу. Директор ніколи не закінчує співбесіду негативним рішенням, кандидат дізнається про таке рішення пізніше по телефону.

В цілому системний підхід до забезпечення ТОВ «Мадрид» персоналом представлено на рис. 2.2.

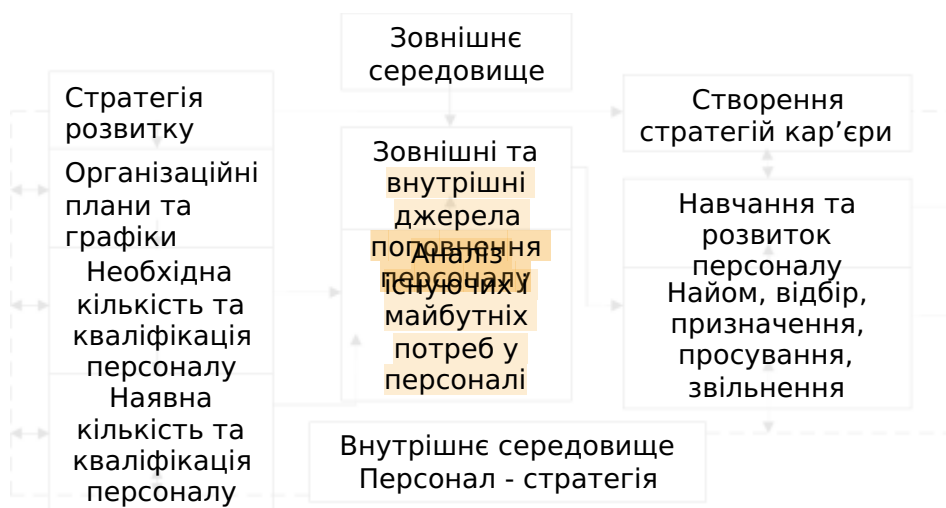


Рис. 2.2. Системний підхід до забезпечення ТОВ «Мадрид» персоналом

Таким чином, недоліками системи найму персоналу в ТОВ «Мадрид» є: відсутність фахівця з управління персоналом, до компетенції якого належала б розробка методів забезпечення підприємства кадрами; аналіз усіх існуючих джерел відбору персоналу та визначення тих, що придатні саме для ТОВ «Мадрид»; формування вимог до робітників, відповідно до посадових інструкцій і на їх основі розробка відповідних тестів для співбесід;

недостатньо активна співпраця з посередниками (службами зайнятості, кадровими агенціями, рекрутинговими агенціями тощо) у питаннях найму кадрів;

відсутність продуманої політики щодо найму персоналу, хаотичне, спонтанне призначення працівників на посади, що звільнилися;

незначний відсоток застосування сучасних методів найму персоналу.

Отже, оцінка системи управління наймом персоналу в ТОВ «Мадрид» виявила низку резервів, використання яких створить можливість для підвищення трудового потенціалу підприємства. Тому у третьому розділі дипломного магістерського дослідження обґрунтуємо напрями удосконалення управління процесом найму персоналу в ТОВ «Мадрид».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ НАЙМУ
ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «МАДРИД»

3.1. Обґрунтування напрямів організації професійного набору та найму персоналу в ТОВ «Мадрид»

Вихідним етапом в процесі управління персоналом ТОВ «Мадрид» є наймання кадрів. Від того, яким чином проведений набір і які люди відібрані для роботи, залежить уся наступна діяльність в сфері управління людськими ресурсами. Тому керівництву ТОВ «Мадрид» слід здійснювати дану процедуру кваліфіковано з метою уникнення додаткових проблем.

Наймання на роботу – це ряд дій, що здійснюються суб'єктом управління ТОВ «Мадрид» для залучення кандидатів, які володіють якостями, необхідними для досягнення його цілей. Це своєрідна торговельна угода. Кожна зі сторін прагне укласти її вигідно для себе: роботодавець – знайти найбільш придатного працівника для виконання конкретного виду робіт з урахуванням усього комплексу пропонованих до виконавця вимог, а працівник – одержати роботу, що відповідає його найбільш значимим інтересам, потребам (матеріальним, духовним, побутовим), його особистим якостям, здібностям, тобто робота повинна відповідати не тільки бажанням і інтересам працівника, але і його можливостям у повній мірі оволодіти даною професією і якісно виконувати доручену роботу [55].

ТОВ «Мадрид» необхідно забезпечити реалізацію комплексного підходу до забезпечення процесу наймання персоналу за складом і змістом, що наведено у табл. 3.1.

В ТОВ «Мадрид» рекомендовано проводити відбір працівника під той комплекс посадових обов'язків, видів робіт, що закріплюються за даним робочим місцем.

Таблиця 3.1

Комплексний підхід до забезпечення процесу найму персоналу

ТОВ «Мадрид» [складено автором за 8, 16, 28, 30]

№ п /п	Види забезпечення	Елементи забезпечення
1.	Науково-методичне забезпечення	розробка оригінальних або використання наявних сучасних наукових методологій, методів здійснення відбору персоналу; дослідження вітчизняного і закордонного досвіду в проведенні набору і відбору персоналу; вибір інструментарію для перевірки професійних і особистісних якостей; проведення досліджень ринку праці, колективу, в якому буде працювати новий працівник, урахування особливостей групової взаємодії; здійснення аналізу змісту і умов праці на робочому місці; розробка професіограми і психограми, кваліфікаційної карти і карти компетенцій, посадової інструкції, проекту трудового контракту; аналіз успішності роботи новачків; корегування вимог, методології, інструментарію
2.	Фінансове забезпечення	обґрунтування, планування та одержання фінансових коштів на проведення робіт з набору і відбору персоналу; складання кошторису витрат і контроль за його виконанням
3.	Матеріально-технічне забезпечення	наявність засобів організаційної техніки, одержання і обробки інформації про людей при проведенні залучення і відбору претендентів
4.	Організаційне забезпечення	реалізація сучасних принципів розподілу праці, спеціалізації і кооперації в службі управління персоналом; організація ведення інформаційно-довідкового апарату по рекрутингових фірмах, інших інститутах і ринках праці
5.	Правове забезпечення	наявність правової бази під усі дії, пов'язані з персоналом і чітке дотримання їх у повсякденній діяльності
6.	Інформаційне забезпечення	одержання усієї можливої інформації про претендентів на вакантну посаду;

		збір інформації про особливості робочого місця і робочого колективу; формалізація інформації з метою її співставлення і перевірки, виявлення якостей
7.	Кадрове забезпечення	наявність кваліфікованих кадрів

Деталізація операцій бізнес-процесу найму персоналу ТОВ «Мадрид» за підпроцесами представлено в табл. 3.2

Потребу в персоналі ТОВ «Мадрид» задовольняє в процесі залучення (набору) і створення резерву працівників для заняття вакантних посад.

Таблиця 3.2

**Деталізація операцій бізнес-процесу «найм персоналу»
за під процесами в ТОВ «Мадрид» [складено автором за
4, 26, 48, 50]**

Підпроцеси	Операції/функції
1. Пошук та залучення персоналу	1.1. Отримання заявки 1.2. Оцінка заявки; 1.3. Узгодження заявки з внутрішнім клієнтом 1.4. Формування плану по підбору персоналу 1.5. Оцінка фінансових ресурсів 1.6. Визначення способів пошуку та джерел отримання інформації про кандидатів 1.7. Пошук внутрішніх кандидатів Пошук зовнішніх кандидатів: 1.8. Формування оголошення про вакансію; 1.9. Розміщення оголошення 1.10. Ініціативний пошук кандидатів 1.11. Отримання та первинна обробка інформації про кандидатів 1.12. Створення списку цікавих кандидатів та визначення графіку проведення інтерв'ю
2. Підбір та оцінка персоналу	2.1. Отримання заявки; 2.2. Оцінка заявки; 2.3. Узгодження заявки з внутрішнім клієнтом; 2.4. Оцінювання внутрішніх кандидатів 2.5. Отримання та первинна обробка інформації про кандидатів 2.6. Первинна телефонна співбесіда 2.7. Організація оціночного інтерв'ю

	2.8.Проведення оціночного інтерв'ю
	2.9.Аналіз отриманих результатів
	2.10. Передача зворотного зв'язку кандидатам
	2.11. Формування остаточного списку кандидатів і результатів оцінки для передачі внутрішньому клієнту, який ініціював заявку
	2.12. Вибір та узгодження фінальних кандидатів
	2.13.Організація фінального інтерв'ю
	2.14.Проведення фінальних оціночних інтерв'ю
	2.15.Аналіз отриманих результатів
	2.16. Перевірка рекомендацій
	2.17. Вибір найкращого кандидата
3.Прийом на роботу та оформлення трудового договору	3.1.Підготовка пропозиції про роботу
	3.2.Відправка пропозиції про роботу
	3.3.. Отримання підтвердження про прийняття пропозиції кандидатом
	3.4. Заключення трудового договору
	3.5. Призначення на посаду
4. Адаптація	4.1. Підготовка робочого місця
	4.2. Підготовка плану адаптації нового працівника
	4.3. Індивідуальне введення на посаду
	4.4. Введення в підрозділ
	4.5. Первинне навчання
	4.6. Організація випробувального терміну
	4.7. Оцінка ефективності адаптації

Процес залучення персоналу в ТОВ «Мадрид» рекомендовано організовувати за такими етапами [11, 22, 26, 39].

1. Етап. Аналіз змісту роботи – це процедура систематичного збору та аналізу інформації про зміст робіт, вимоги до працівників та умов праці, за допомогою якої визначаються функціональні обов'язки для кожного працівника ТОВ «Мадрид», кваліфікаційні вимоги до працівників, а також характер робіт та тип людей, яких необхідно найняти для їх виконання.

Для того, щоб відібрати відповідних працівників, потрібно детально знати, які задачі вони будуть виконувати під час роботи і які індивідуальні і суспільні характеристики цих робіт. Дану інформацію одержують за допомогою аналізу змісту робіт.

Суть аналізу робіт в ТОВ «Мадрид» відповідає дослідженню трудових процесів та затрат робочого часу.

Мета аналізу робіт в ТОВ «Мадрид» – визначення функціональних обов'язків та кваліфікаційних вимог, підготовка на їх основі посадових інструкцій, оптимізація та впорядкування бізнес-процесів.

Результати аналізу робіт в ТОВ «Мадрид» – дані про вимоги до роботи, які потім використовуються при створенні опису робіт (в чому полягає робота) і специфікацій робіт (яких людей на неї наймати).

Опис роботи в ТОВ «Мадрид» – це документ, який містить інформацію про роботу, що виконується на конкретному робочому місці, і відповідальність, а також про особливості робочого місця, умови праці та безпеку.

Специфікація роботи в ТОВ «Мадрид» – містить інформацію про особисті якості, риси характеру, навички та освіту, необхідні для виконання роботи.

Аналіз робіт в ТОВ «Мадрид» рекомендовано проводити за такими етапами:

визначення групи (груп) робіт, які підлягають аналізу;

аналіз існуючих документів та збір допоміжної інформації (структура організації, технологічні карти, описи робіт);

вибір репрезентативної посади для аналізу. Це необхідно для аналізу великої кількості схожих видів робіт, коли для цього потрібно дуже багато часу;

вибір методу, планування, пояснення аналізу робіт (цілей та процедури) керівникам та працівникам;

проведення аналізу робіт відповідно до обраних методів і планів. Аналіз робіт проводиться менеджером разом з її виконавцем. Дозволяє отримати інформацію про суть і функції, що виконуються на конкретному робочому місці. Ця інформація перевіряється з працівником, який виконує функції, та його керівником;

аналіз отриманих результатів, їх використання відповідно з поставленими завданнями, розробка функціональних обов'язків, кваліфікаційних характеристик, опису та специфікації роботи;

регулярний аналіз та коректування функціональних обов'язків та кваліфікаційних характеристик.

Для аналізу змісту роботи в ТОВ «Мадрид» рекомендовано використовувати такі методи:

спостереження (використовують, якщо аналізуються рутинні роботи);

аналіз інформації, отриманої від безпосередніх виконавців і їхніх керівників (проте, при такому дослідженні спостерігається сильний вплив суб'єктивних факторів, тому що на будь-якому посадовому рівні, як правило, перебільшують важливість своєї роботи);

метод прямого систематичного аналізу стану роботи (аналізуються: пункти відповідальності; робочі взаємини; вимоги, пропонувані роботою; умови праці; перевірка виконання роботи).

При цьому рекомендовано використовувати перелік контрольних питань:

метод ключових слів (що робиться, коли це робиться, чому це робиться, де це робиться, як це робиться?);

пункти відповідальності (відповідальність за підлеглих; відповідальність за устаткування, матеріали, інструменти; фінансова відповідальність);

робочі взаємини (взаємини з вищестоящими працівниками, взаємини з колегами, взаємини з працівниками інших відділів, взаємини з громадськістю, клієнтами, взаємини з підлеглими);

вимоги, що пред'являються роботою (необхідний рівень продуктивності і результатів праці, необхідні навички і досвід, необхідні аналітичні здібності, необхідні фізичні дані і стан здоров'я, необхідний рівень мотивації і соціальні навички);

умови праці (фізичні умови і навколишнє середовище, соціальні умови і робочий колектив, економічні умови, включаючи питання оплати праці);

перевірка виконання роботи (перевірка роботи виконавцем, перевірка роботи начальником).

2. Етап. Визначення вимог до кандидатів на вакантну посаду в ТОВ «Мадрид».

На підставі попереднього аналізу слід якомога точно визначити навички, знання, кваліфікацію і якості, що знадобляться при виконанні даної роботи, а також практичний досвід і риси характеру кандидата на вакантну посаду. При цьому необхідно визначити як максимум, так і мінімум вимог, яким повинен відповідати претендент. До того ж, претендент повинен вписуватися в існуючу корпоративну культуру ТОВ «Мадрид».

Підбір кандидатів на вакантну посаду – вибір з числа претендентів на вакантну посаду керівника чи фахівця управління за допомогою оцінки ділових якостей претендентів.

При підборі кандидатів на вакантні посади використовують певні критерії. Вибір критеріїв підбору здійснюється на основі формулювання якостей працівника, необхідних для відповідного виду діяльності. При формулюванні критеріїв

необхідно всебічно характеризувати працівника: досвід, здоров'я та особистісні характеристики. Еталонні рівні вимог по критерію розробляються виходячи з характеристик працюючих

В ТОВ «Мадрид» працівників, які добре виконують свої обов'язки.

При визначенні кваліфікаційних вимог важливо бути точним, потрібно ретельно обирати слова й уникати таких узагальнень, як «гарна зовнішність», «рівень освіти вище за середній» тощо.

В ТОВ «Мадрид» при описі вимог до кандидата рекомендовано застосовувати такий набір характеристик.

Фізичні дані: ріст; здоров'я; еталон зовнішності, необхідний для успішної діяльності; мовні характеристики кандидата; вікові обмеження; стать.

Кваліфікація: освіта (рівень); необхідна професійна підготовка; необхідна кваліфікація; досвід попередньої роботи (рівень, тривалість роботи на посадах) та її види (наприклад, технічна, управлінська); інші необхідні навички і знання.

Інтелект: потрібен певний рівень розумових здібностей, інтелекту.

Здатності (необхідні для того, щоб оптимально виконувати роботу): технічні, спритність рук, вербальні, математичні, уміння спілкуватися, аналітичні навички, художні, креативність.

Інтереси: рішення інтелектуальних проблем, практичні/ конструктивні інтереси, суспільні, художні.

Характер: для успіху претендентам потрібні певні риси характеру, вони повинні вміти: працювати з іншими людьми, впливати на інших людей, покладатися на себе, одержувати задоволення від напруженої роботи.

Мотивація: гроші, безпека, престиж, належність до підприємства, влада, майстерність, рішення проблем.

Умови (що вимагає дана робота): проживання у певному районі, можливості поїздки, здатності довго працювати, певний сімейний стан.

При розробці вимог до змісту роботи в ТОВ «Мадрид» доцільно застосовувати професіограму. Це опис і обґрунтування системи вимог, що висуваються певною діяльністю, спеціальністю або професією до людини.

3. Етап. Прийняття рішення щодо мотивації і перспектив кар'єрного зростання майбутніх працівників ТОВ «Мадрид».

Кандидата слід по інформувати не тільки про вимоги роботодавця до його кваліфікації, досвіду і особистих якостей, але й про умови майбутньої роботи, включаючи її оплату, корпоративну культуру, кар'єрне зростання тощо.

4. Етап. Вибір джерел набору персоналу.

На даному етапі процесу залучення персоналу необхідно знайти людину, що буде задовольняти визначеним на попередніх етапах вимогам.

Відбір персоналу в ТОВ «Мадрид» рекомендовано проводити за такими етапами [28, 46, 49].

1. Попередній відбір персоналу. Мета попереднього відбору в ТОВ «Мадрид» – знизити витрати щодо наймання за рахунок скорочення кількості претендентів, що підлягають оцінці. Первинний відбір здійснюється за формально встановленими мінімальними вимогами, що пред'являються підприємством і вакантним робочим місцем до потенційного працівника. Мінімальні вимоги визначаються для кожної конкретної посади у відповідності зі специфікою виконуваних функцій. Такими вимогами можуть бути: досвід, освіта, кваліфікація (наприклад, наявність прав на водіння автотранспортом),

навички (володіння ПК і уміння працювати з певними програмами), вік. Попередній відбір здійснюється менеджером на основі аналізу резюме, представленого претендентом.

Резюме являє собою спосіб інформування роботодавця про найбільш важливі характеристики претендента на одержання робочого місця в даному підприємстві. Грамотно складене резюме – одна із складових можливого успіху при пошуку роботи. Його мета – привернути увагу, зацікавити роботодавця кандидатурою, представленою в резюме, і спонукати запросити претендента до участі в наступному відборі. Тому воно повинно містити інформацію про придатність претендента до пропонованої роботи.

2. Проведення первинної співбесіди – наступна стадія відбору персоналу в ТОВ «Мадрид». Його мета – більш детальне знайомство з претендентом, що дозволяє визначити його придатність до виконання майбутньої роботи. У процесі співбесіди претендент повинен одержати також інформацію про ТОВ «Мадрид» і майбутню діяльність, що визначить ступінь його зацікавленості у пропонованій роботі. Одержання працівником найбільш повної інформації про характер майбутньої діяльності є важливим фактором зниження майбутньої плинності кадрів. Попередня співбесіда є також засобом реклами, що інформує про імідж ТОВ «Мадрид». Усе це варто враховувати при підготовці до проведення попередньої співбесіди.

3. Відбіркова співбесіда (інтерв'ю).

Головна задача менеджера, що проводить інтерв'ю – одержання та аналіз інформації. Тому у кожному інтерв'ю необхідно прагнути до удосконалення:

техніки формулювання питань для одержання максимального обсягу необхідної інформації;

критеріїв оцінки отриманої інформації і визначення її значення для прийняття рішення.

Основною метою відбіркової співбесіди (інтерв'ю) є одержання відповіді на питання: чи зацікавлений претендент у даній роботі і чи здатний він її виконувати.

В процесі відбіркової співбесіди повинні бути отримані відповіді на наступні питання:

чи зможе кандидат виконувати дану роботу?

чи буде він її виконувати?

чи підійде кандидат для даної роботи (чи буде він найкращим)?

Інтерв'ю не повинно створювати у кандидата враження, що його опитують за заздалегідь підготовленою анкетой. Кандидата слід заохочувати, щоб він більше розповідав про себе, про свій досвід, знання, ставив питання і пропонував свої ідеї.

Вважається, що в ході відбіркової співбесіди 70 % часу повинен говорити кандидат і 30 % інтерв'юер. Це вимагає від менеджера

ТОВ «Мадрид» уміння формулювати питання.

Основними уміннями, якими повинен володіти менеджер ТОВ «Мадрид» для проведення відбіркової співбесіди є такі [19]:

уміння ставити питання;

уміння контролювати хід співбесіди;

уміння слухати (сприймати почуте, запам'ятовувати, аналізувати);

уміння складати судження або приймати рішення.

Існують різноманітні прийоми, що з більшою ефективністю дозволяють керувати процесом співбесіди. Звичайно, вони не є універсальними засобами, що гарантують успіх, але їх

корисно застосовувати і випробовувати у практиці проведення співбесіди в ТОВ «Мадрид».

Для того, щоб кандидат сказав більше про те, про що його запитують, задаючи питання або закінчуючи репліку, слід [14]:

- дивитися співрозмовнику прямо в очі і посміхатися;
- не переривати співрозмовника;
- не робити довгих пауз;
- задавати більш загальні питання;
- займати активну позицію, розповідаючи про себе або висловлюючи свою думку.

Одержання інформації від кандидатів на заняття вакантної посади може бути організоване по-різному. Це залежить від того, який тип інтерв'ю при цьому використовується.

При проведенні інтерв'ю з кандидатом доцільно використовувати основний набір тем (табл. 3.3). Письмова фіксація результатів бесіди з претендентом дозволяє структурувати отримані враження і співвіднести їх із встановленими критеріями відбору.

Таблиця 3.3

Основні теми для інтерв'ю з кандидатом на вакантну посаду в

ТОВ «Мадрид» [складено автором за 3, 9, 44]

№ п/п	Теми	Питання
1.	Освіта і	Чи вважаєте Ви, що Ваші результати були точним

	підготовка	відображенням Ваших можливостей? Чи збираєтеся Ви продовжувати свою освіту?
2.	Трудова діяльність	Що з попередньої роботи відповідає цій? Чого Ви хотіли б уникнути в роботі? Чому?
3.	Хобі	Яких успіхів у своєму хобі Ви досягли? Чи займаєтеся Ви спортом?
4.	Амбіції і мотивація	Чи є у Вас альтернатива цій роботі? Що Ви думаєте про понаднормову роботу? Який буде Ваш наступний крок, якщо Ви одержите цю роботу?
5.	Робота і організація	Які якості/навички необхідні, на Вашу думку, на цій роботі? Що може бути найбільш/найменш привабливим у Вашій роботі?
6.	Спеціальні і технічні питання	Чи можете Ви намалювати просту діаграму, що пояснює ідею? Якби у Вас були засоби, яке дослідження Ви б провели?
7.	Питання на загальні теми	Які щоденні газети Ви читаєте? Що Ви вважаєте невірним у нашій системі освіти?
8.	Родина	Як Ви ставитеся до подорожей усією родиною? Чи допомагаєте Ви своїм близьким?
9.	Здоров'я	Чи є у Вас проблеми зі здоров'ям? Чи є у Вас хронічні та професійні захворювання?
10.	Питання щодо самооцінки	Як би Ви описали себе?

Відбір працівників у ТОВ «Мадрид» здійснюється з числа претендентів на вакантну посаду за допомогою оцінки відповідних якостей кандидатів (табл. 3.4). При цьому слід звернути увагу на те, що перелік якостей, які оцінюються у кандидата, залежить від особливостей вакантної посади.

Практичний досвід є найважливішим критерієм рівня кваліфікації працівника. Тому більшість роботодавців віддають перевагу найманню працівників з досвідом. Одним із способів виміру досвіду роботи у підприємстві є встановлення виробничого стажу, що відображає час, протягом якого людина працювала у даному підприємстві. Виробничий стаж вимірюється різними способами: загальним часом роботи у даному підприємстві, часом роботи на певній посаді тощо.

Таблиця 3.4

**Якості працівників, що виявляються в процесі відбору
персоналу в ТОВ «Мадрид» [41, 58, 60]**

№	Групи якостей	Якості
1.	Ставлення до праці	почуття особистої відповідальності за доручену справу; чуйне і поважне ставлення до людей; працьовитість; особиста дисциплінованість і вимогливість до дотримання дисципліни іншими; рівень естетики роботи
2.	Рівень знань і досвід роботи	рівень освіти; наявність кваліфікації, що відповідає займаній посаді; знання передових методів роботи та ступінь їх використання на практиці; стаж роботи за даною спеціальністю
3.	Організаторські здібності	уміння організувати систему управління; уміння організувати свою працю; володіння передовими методами керівництва; уміння проводити ділові наради; здатність до самооцінки своїх можливостей і своєї праці; уміння організувати працю підлеглих; здатність до оцінки можливостей і праці інших
4.	Уміння працювати з людьми	уміння створювати згуртований колектив; уміння підібрати, розставити і закріпити кадри; уміння працювати з колегами і вищим керівництвом; уміння працювати із зовнішніми партнерами
5.	Уміння працювати з документами і інформацією	уміння коротко і ясно формувати цілі; уміння складати ділові листи, накази, розпорядження; уміння чітко формулювати доручення, видавати завдання; знання можливостей сучасної організаційної техніки й уміння використовувати її у своїй роботі; уміння опрацьовувати документи
6.	Уміння своєчасно приймати і реалізовувати рішення	уміння своєчасно приймати рішення; здатність забезпечити контроль за виконанням рішень; уміння швидко орієнтуватися в складному становищі; уміння вирішувати і попереджати конфліктні ситуації; здатність до дотримання психогігієни; уміння володіти собою; впевненість у собі
7.	Здатність розробляти і впроваджувати інновації	уміння розробляти нововведення; уміння виявляти і підтримувати новаторів, ентузіастів і раціоналізаторів; уміння виявляти і нейтралізувати скептиків, консерваторів, авантюристів; ініціативність; сміливість і рішучість у підтримці і впровадженні нововведень; мужність і здатність йти на обґрунтований ризик
8.	Морально-етичні риси характеру	чесність, сумлінність, порядність; наполегливість; товариськість; скромність, простота; охайність і акуратність зовнішнього вигляду; добре фізичне і психологічне здоров'я

Існує багато видів робіт, що вимагають від виконавця певних фізичних якостей (сила, здоров'я і т.д.). З цієї метою варто виявляти фізичні і медичні характеристики працівників, що мають гарне здоров'я, і використовувати ці дані як критерії,

але тільки тоді, коли усі або більшість працівників їм відповідають.

Однією з найважливіших особистісних характеристик працівника є його соціальний статус. Іншою важливою особистісною характеристикою претендента є його вік. Критерій відбору працівників, заснований на віці, повинен бути ретельно вивчений і обґрунтований.

В процесі відбору працівників в ТОВ «Мадрид» на вакантні посади можуть застосовуватися такі документи: кваліфікаційні карти; карти компетенції; професіограми, психограми.

Так, за допомогою кваліфікаційної карти можна здійснити структуровану оцінку кандидатів на вакантну посаду (за кожною характеристикою) і порівняти кандидатів між собою. Проте, зазначений метод регламентації посадових обов'язків працівників має такі недоліки: зосередження на технічних, формальних характеристиках кандидата; відсутність урахування індивідуальних характеристик та потенціалу професійного розвитку працівника.

Карта компетенції (портрет ідеального працівника підприємства) дозволяє подолати вказані недоліки кваліфікаційної карти і полегшує роботу в процесі відбору працівників у підприємстві. До розробки карти компетенції доцільно залучати професійного консультанта, який пройшов спеціальне навчання.

4. Наступний етап процесу відбору персоналу в ТОВ «Мадрид» – перевірка представленої документації, збір і перевірка рекомендацій.

Так, в процесі її проведення можуть з'ясуватися обставини, що вимагають уточнення на етапі співбесіди. Даний етап передбачає аналіз і перевірку анкетних даних шляхом наведення довідок у керівників з колишнього місця роботи й інших осіб, що добре знають претендента. Для цього у первинній анкеті варто передбачити графи, у якій претендента просять вказати, до кого можна звернутися за рекомендаціями.

Методами перевірки наявної інформації є письмові і телефонні запити до організацій, в яких претендент раніше навчався або працював. Важливе джерело – інформація з останнього місця роботи. Якщо претендент ще не звільнився, такий запит рекомендується робити тільки з дозволу претендента. Варто враховувати, що характеристика претендента, яка дається на попередньому місці роботи, не завжди може бути об'єктивною. На неї впливають ряд суб'єктивних факторів, зокрема, бажання позбутися або, навпаки, затримати працівника.

5. Медичний огляд як етап процесу відбору персоналу ТОВ «Мадрид» є важливою частиною зведеної оцінки придатності претендента для роботи у підприємстві. Найчастіше роботодавець обмежується проханням представити санітарну книжку. Однак, не слід ставитися до даного етапу відбору формально, оскільки це може нанести підприємству великий збиток. Так, за допомогою медичного огляду можна оцінити схильність претендента до алергійних захворювань, здатність переносити фізичні і психологічні навантаження. Така інформація може бути отримана шляхом заповнення

медичної анкети, спеціальних медичних оглядів, перевірок, діагностики.

6. Наступний етап процесу відбору персоналу – проведення підсумкової співбесіди щодо наймання в ТОВ «Мадрид».

Так, висновок за результатами підсумкової співбесіди має велике значення при прийнятті рішення щодо наймання. Тому її проведення вважається обов'язковим. Якщо при найманні керівництво ТОВ «Мадрид» обмежується тільки однією співбесідою, то в процесі її проведення додатково вирішуються задачі описаних вище етапів. Підсумкова співбесіда проводиться, як правило, із безпосереднім керівником. Проведення підсумкової співбесіди безпосереднім керівником має свої плюси і мінуси. Позитивним моментом є те, що такий підхід підвищує імовірність професійної і психологічної сумісності керівника і його підлеглого, їхньої ефективної взаємодії.

У випадку наймання працівника на високі керівні посади підсумкова співбесіда проводиться спеціальною комісією, що складається з двох або кількох осіб.

Мета підсумкової співбесіди полягає в одержанні інформації з тих питань, що не знайшли висвітлення на попередніх етапах відбору, або в уточненні отриманої раніше інформації. Тому спеціалісту, що проводить співбесіду, необхідно ознайомитися з матеріалами і оцінками, які отримано раніше. На основі їхнього аналізу повинна розроблятися програма співбесіди. Особливу увагу на цьому етапі слід звернути на уточнення схильностей і позитивних рис працівника.

Претендента слід поінформувати про деталі майбутньої роботи. Йому пропонується ставити питання, що стосуються

змісту майбутньої діяльності в ТОВ «Мадрид». Поступово тему бесіди можна розширити, торкнувшись різних аспектів майбутньої сфери діяльності, специфіки роботи ТОВ «Мадрид». Доцільно стимулювати активну участь у бесіді претендента, пропонуючи йому ставити будь-які питання, що його цікавлять.

Основна задача підсумкової співбесіди – з'ясувати ступінь цінності кваліфікації, досвіду, потенціалу та інших характеристик претендента, у тому числі й особистісних, для підприємства і вакантної посади. Далі можна перейти до розмови про: умови роботи на підприємстві та на посаді; правила, що діють; заробітну плату, додаткові виплати і пільги. На цьому етапі відбувається також обговорення деяких питань, пов'язаних з оформленням трудового договору. Повідомляється бажаний термін початку роботи, після чого з'ясовується, чи не змінилося бажання кандидата зайняти вакантну посаду. Після висловлення подяки за проведену бесіду призначається термін і форма, у якій претендент буде сповіщений про прийняте рішення.

7. Останній етап процесу відбору персоналу – прийняття остаточного рішення про найм в ТОВ «Мадрид». Так, остаточне рішення про найм приймається особою або групою осіб, уповноважених приймати дане рішення. Для прийняття рішення про найм в ТОВ «Мадрид» аналізується весь обсяг інформації, зібраний при проведенні відбору.

Наказ про зарахування на роботу в ТОВ «Мадрид» готується на підставі заяви від кандидата, що завізована керівником підприємства.

Саме працівники забезпечують ефективне використання ресурсів ТОВ «Мадрид» і визначають його економічні показники та

конкурентоздатність. Насамперед, це залежить від якості роботи із підбору та найму персоналу. Проте, навіть найкраща система підбору і найму персоналу не буде ефективною, якщо не надавати належної уваги адаптації нових працівників, тому наступним завданням дипломної магістерської роботи є обґрунтування ефективних напрямів професійної орієнтації та управління трудовою адаптацією в системі управління персоналом ТОВ «Мадрид».

3.2. Професійна орієнтація та управління трудовою адаптацією в системі управління персоналом ТОВ «Мадрид»

Однією з важливих складових найму є професійна орієнтація працівників, що полягає в наданні йому допомоги у виборі професії. Поява ринку праці і, як наслідок, конкуренція за право зайняти вакантне робоче місце, прагнення підприємств створити працездатні колективи обумовлюють зміну ставлення ТОВ «Мадрид» до профорієнтаційної роботи і ретельного найму кадрів.

Професійна орієнтація в ТОВ «Мадрид» повинна розглядатися як комплекс взаємозалежних економічних, соціальних, медичних, психологічних і педагогічних заходів, спрямованих на формування професійного покликання, виявлення здібностей, інтересів, придатності та інших факторів, що впливають на вибір професії або на зміну роду діяльності.

Професійна орієнтація в ТОВ «Мадрид» повинна реалізовуватися через [17, 40]:

профпропаганду – формування у молоді інтересу до певних видів праці, виходячи з потреб підприємства, роз'яснення престижності певних професій, виховання почуття поваги до цих професій;

профконсультацію – допомога молодій людині у виборі роду трудової діяльності з урахуванням його бажань і потреби підприємства у кадрах;

професійний підбір – визначення кола професій, найбільш оптимальних для даної людини з урахуванням його психофізіологічних і особистісних даних;

профвідбір – дослідження, що спеціально організується з метою визначення придатності людини до даної роботи.

ТОВ «Мадрид» також повинно бути залучене до роботи з професійної орієнтації. Так, до підприємств звертаються молоді люди з метою отримання не тільки роботи, але й певної професійної підготовки. Крім того, є працівники, що потребують повторної профорієнтації, зокрема:

працівники, що залишили роботу з власного бажання або у зв'язку зі скороченням штатів;

працівники, що працюють, але готові змінити місце роботи і професію через незадоволеність певними чинниками (низькою зарплатою, віддаленістю місця роботи від дому, незадовільним станом здоров'я тощо);

працівники, що звільнені у зв'язку зі скороченням штатів або реорганізацією (ліквідацією) підприємства, але по різних причинах не готові до подібних змін, внаслідок чого вони виявляють невдоволення, почуття протесту тощо;

інваліди і особи із тимчасовою непрацездатністю, з обмеженими показаннями до трудової діяльності, що бажають освоїти посильну професію і одержати відповідну роботу;

звільнені у запас військовослужбовці, а також емігранти, біженці.

Профорієнтація як етап у працевлаштуванні працівників дозволяє [22]:

ознайомити з можливими варіантами працевлаштування;

професійно визначитися людині (щоб можна було з користю для себе і для підприємства реалізувати трудовий потенціал);

сформувати практичний інтерес до вибору професії і прийняття

конкретного рішення стосовно виду діяльності.

Висока ефективність проведення профорієнтації при прийомі на роботу в ТОВ «Мадрид» буде виявлятися у:

підвищенні трудового потенціалу підприємства;

обґрунтованому і своєчасному професійному самовизначенні працівника з урахуванням можливостей реалізації своїх здібностей і схильностей;

скороченні термінів і вартості професійного навчання;

підвищенні задоволеності працею.

Організаційно профорієнтація в ТОВ «Мадрид» може проходити у різних формах. Зокрема, вона може виступати як самостійна цільова задача, не пов'язана безпосередньо з найманням працівника і реалізована у формі професійної консультації. Але висновки відносно відповідності людини вимогам даної професії можуть бути отримані і безпосередньо в ході наймання.

Трудова адаптація в ТОВ «Мадрид» має сприйматися як взаємне пристосування працівника і підприємства, що ґрунтується на поступовій впрацьованості працівника у нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умовах праці.

Трудова адаптація – це двосторонній процес. З одного боку, за фактом, того, що людина приступила до роботи в ТОВ «Мадрид», стоїть її свідомий вибір, заснований на певній мотивації прийнятого рішення, і відповідальність за це рішення. З іншого боку, ТОВ «Мадрид» приймає на себе певні зобов'язання, наймаючи працівника. ТОВ «Мадрид» очікує від нового працівника, що він буде ефективно виконувати конкретні робочі функції в обмін на одержання ним значущих

для нього благ (визнання, перспективи посадового і професійного зростання, прийнятний рівень оплати праці тощо).

До цілей трудової адаптації нових працівників ТОВ «Мадрид» належать [49]:

зменшення стартових витрат. Так, новий працівник не завжди знає роботу і вимоги підприємства. Поки він працює менш ефективно, ніж досвідчені співпрацівники, його робота потребує від підприємства більш високих витрат. Ефективна адаптація зменшує ці витрати і дає можливість новому працівнику скоріше досягти встановлених стандартів виконання роботи;

зниження тривожності і невпевненості у нового працівника. Тривожність і невпевненість пов'язані з неповною орієнтацією у робочій ситуації, зі страхом перед новим і невідомим;

скорочення плинності кадрів. Якщо працівники не змогли вчасно освоїтися у підприємстві, вони можуть відреагувати на це звільненням;

економія часу безпосереднього керівника і рядових працівників. Працівник, що недостатньо адаптувався до роботи у підприємстві, вимагає значно більше часу на допомогу в процесі виконання покладених на нього обов'язків;

розвиток у нового працівника почуття задоволеності роботою, позитивного відношення до роботи і реалізму в очікуваннях.

Процес адаптації повинен сприяти формуванню позитивного відношення нових працівників до ТОВ «Мадрид», до свого підрозділу і до дорученої справи, що є неодмінною умовою високих робочих показників.

Процес адаптації буде тим успішніше, чим у більшому ступені, норми і цінності колективу є або стають цінностями окремого працівника, чим швидше і краще він приймає,

засвоює свої соціальні ролі у колективі ТОВ «Мадрид».

Потрібно в ТОВ «Мадрид» виокремлювати два напрямки адаптації [29]: первинна, тобто пристосування молодих працівників, що не мають досвіду професійної діяльності (як правило, випускників навчальних закладів); вторинна, тобто пристосування працівників, що мають досвід професійної діяльності (тих, що змінюють об'єкт діяльності або свою професійну роль). Потрібно в ТОВ «Мадрид» виокремлювати такі аспекти трудової адаптації [35].

Психофізіологічний аспект передбачає пристосування до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці. В процесі психофізіологічної адаптації відбувається освоєння сукупності усіх умов, що справляють різний психофізіологічний вплив на працівника під час праці. До цих умов належать: фізичні і психічні навантаження, рівень монотонності праці, санітарно-гігієнічні норми робочого середовища, ритм праці, зручність робочого місця, зовнішні фактори впливу (шум, освітлення тощо).

Соціально-психологічний аспект передбачає пристосування до відносно нового соціуму, норм поведінки і взаємин у новому колективі. У процесі соціально-психологічної адаптації відбувається включення працівника до системи взаємин колективу з його традиціями, нормами життя, ціннісними орієнтаціями. У ході такої адаптації робітник одержує інформацію про систему ділових і особистих відносин у колективі, формальні і неформальні групи, про соціальні позиції окремих членів групи. Цю інформацію він сприймає активно і співвідносить її зі своїм минулим соціальним досвідом, зі своїми ціннісними орієнтаціями. При прийнятті працівниками групових норм відбувається процес ідентифікації особистості або з колективом у цілому, або з якою-небудь формальною чи неформальною групою.

Професійний аспект передбачає поступове удосконалення трудових здібностей (професійних навичок, додаткових знань, навичок співробітництва тощо). Професійна адаптація характеризується додатковим освоєнням професійних можливостей (знань, навичок), а також формуванням професійно необхідних якостей особистості, позитивного відношення до роботи. Як правило, задоволеність працею настає при досягненні певних результатів, а останнє відбувається за мірою освоєння працівником специфіки роботи на конкретному робочому місці.

Організаційний аспект передбачає засвоєння ролі і організаційного статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління підприємством. У процесі організаційної адаптації робітник знайомиться з особливостями організаційно-економічного управління підприємством, місцем свого підрозділу і посади в загальній системі цілей і організаційній структурі. При даній адаптації у працівника повинно сформуватися розуміння власної ролі у загальному виробничому процесі. Варто виділити ще одну важливу і специфічну сторону організаційної адаптації – підготовленість працівника до сприйняття і реалізації нововведень (технічного або організаційно-економічного характеру).

Управління процесом трудової адаптації в ТОВ «Мадрид» має здійснюватися як активний вплив на чинники, що визначають її хід, терміни, зниження несприятливих наслідків тощо.

Розробка заходів, що позитивно впливають на трудову адаптацію, передбачає знання як суб'єктивних характеристик працівника (стать, вік, психофізіологічні характеристики, освіта, стаж та ін.), так і чинників робочого середовища, характеру їхнього впливу (прямий або непрямий) на показники і результати адаптації в ТОВ «Мадрид».

При управлінні процесом трудової адаптації в ТОВ «Мадрид» варто враховувати [68]:

наявні можливості підприємства (умови праці, гнучкість робочого часу, організація праці і тощо);

обмеження у зміні працівника (у розвитку тих чи інших здібностей, у звільненні від негативних звичок тощо);

розходження на новому і на колишньому місці роботи;

особливості нової і колишньої професій.

Роль того чи іншого аспекту трудової адаптації може виявлятися по-різному, у залежності від конкретної ситуації. Для однієї професії (професійної групи) найбільш складною проблемою може бути, наприклад, психофізіологічний аспект адаптації, для інших – соціально-психологічний.

В ТОВ «Мадрид» необхідно усвідомити переваги процесу управління адаптацією, що зумовлені такими аспектами [38]:

чим коротшим буде період адаптації, тим менших втрат зазнає підприємство;

серйозна та продумана програма для новачків – це вагома конкурентна перевага підприємства в умовах ринку;

система адаптації допомагає майбутньому професіоналу в новій дружній атмосфері розкрити свій нереалізований потенціал.

В ТОВ «Мадрид» доцільно розглядати адаптацію як процес, що включає чотири етапи [18, 26, 32]:

1) оцінка рівня підготовки нового працівника. Вона проводиться з метою розробки найрезультативнішої програми адаптації. Під час неї визначається, які знання та досвід працівник має в аналогічній сфері, прогнозується термін адаптації працівника, окреслюються основні проблеми входження працівника в організацію;

2) орієнтація. Під час цього етапу відбувається практичне знайомство нового працівника з обов'язками, умовами праці та вимогами, які до нього висуваються з боку організації. На цьому етапі залучаються безпосередні керівники організації та представники служб персоналу;

3) дієва адаптація. Новий співробітник пристосовується до свого місця, статусу в організації, що значною мірою обумовлюється його введенням у міжособові відносини в колективі. Важливо під час цього етапу дати можливість новому співробітнику проявити свою компетентність, допомагати йому визначати недоліки, проводити оцінку результативності. Керівники, спеціалісти служб персоналу та колеги під час цього етапу проявляють лояльність до нового працівника, максимально демонструють підтримку;

4) функціонування. Цей етап завершує адаптацію нового працівника, він характеризується поступовим подоланням виробничих та міжособових проблем, переходом до стабільного результативного виконання обов'язків. Адаптація і її терміни в значній мірі залежать від організації системи професійно-кваліфікаційного просування працівників в ТОВ «Мадрид». Часто на монотонні, малозмістовні, а тому і малопривабливі роботи приймають новачків, іногородню молодь, їх адаптація у підприємстві визначається перспективами їхнього зростання, можливостями переходу на все більш складні види праці відповідно до освіти, відношенням до праці тощо.

Особливу проблему представляє адаптація до праці в нових умовах господарювання. Це свого роду повторна адаптація: людина, залишаючись на своєму робочому місці, адаптована до нього, повинна пристосовуватися до нової економічної, соціальної і психологічної ситуації. Вимога більшого ув'язування оплати праці з її кінцевими результатами змушує активізувати використання своїх можливостей, що часто супроводжується підвищенням інтенсивності праці як за рахунок більш високого темпу роботи, збільшення тривалості робочого часу, так і за рахунок ігнорування правил охорони праці і техніки безпеки. Дезадаптація працівника до таких умов праці виявляється у підвищенні травматизму і

захворюваності, розвитку некомпенсованого стомлення працівника, що не встигає відновити працездатність до початку чергового робочого періоду.

В ТОВ «Мадрид» для нового працівника рекомендовано складати може бути складений план адаптації, який включатиме такі положення [17, 40]:

- ознайомлення з історією організації, її традиціями;

- вивчення кінцевої продукції (асортимент, товари та послуги, їх конкурентні переваги);

- ознайомлення з керівництвом компанії, підлеглими, ключовими працівниками;

- вивчення плану та перспектив розвитку компанії в цілому та окремого підрозділу, де працюватиме новачок;

- вивчення системи оплати, бонусів та інших соціальних пільг, що діють в організації;

- вивчення посадових інструкцій;

- організація власного робочого місця та робочого часу відповідно до корпоративної культури компанії;

- вироблення особистих установок на доброзичливі стосунки з колегами та тривалу роботу в колективі;

- вивчення неформального життя трудового колективу.

Важливе значення в адаптації працівників має психологічний клімат у колективі ТОВ «Мадрид». Ділові взаємини розвивають почуття товариства і взаємодопомоги, підвищують трудову активність працівників, задоволеність працею. З економічної точки зору морально-психологічний клімат на підприємстві значно впливає на продуктивність праці, впливаючи на психіку і настрій людей.

Адаптація працівника в ТОВ «Мадрид», ефективне управління цим процесом вимагають великої організаційної роботи.

Організаційна робота щодо управління трудовою адаптацією в ТОВ «Мадрид» залежить від таких чинників, як: чисельність персоналу підприємства, структура управління підприємством, наявність і організація системи управління персоналом, спрямованість адміністрації підприємства на рішення соціальних задач у сфері управління тощо.

Основні завдання трудової адаптації в ТОВ «Мадрид» – розробка і впровадження за участю функціональних служб управління підприємством заходів щодо: скорочення несприятливих наслідків від роботи неадаптованого працівника, стабілізації трудового колективу, зростання трудової віддачі працівників, підвищення задоволеності працею.

Ефективна програма трудової адаптації працівників в ТОВ «Мадрид» повинна включати три основні напрямки [24]:

введення у підприємство (повинно сприяти засвоєнню прийнятих норм і правил і забезпечувати працівників необхідною інформацією);

введення у підрозділ (знайомство нового працівника з роботою підрозділу і з його працівниками).

введення у посаду (безпосередній керівник розкриває перед новим працівником основний зміст його професійної діяльності і те, який внесок він може внести у загальний успіх підрозділу і підприємства в цілому).

Так, введення у підприємство – це досить тривалий процес, що займає 1-2 перших місяці роботи. Від процесу введення у ТОВ «Мадрид» в значній мірі залежить, чи будуть працівники засвоювати прийняті у підприємстві цінності, установки, чи будуть відчувати прихильність до них, або ж у них складеться негативне уявлення про підприємство.

В процесі введення у ТОВ «Мадрид» забезпечується не тільки позитивне відношення працівників до нового місця роботи, але і розуміння принципів функціонування підприємства, пояснення вимог і очікувань з боку підприємства. Рекомендовано ТОВ «Мадрид» видати буклети, що містять усю необхідну інформацію, пов'язану із введенням працівників у підприємство.

Основне навантаження при введенні у підрозділ покладається на керівника підрозділу ТОВ «Мадрид». Першу розмову з новим працівником краще побудувати у вигляді діалогу, а не у вигляді директив з боку керівника. Керівник не повинен доручати іншій людині процедуру ознайомлення нових працівників з підрозділом. У ході розмови важливо створити умови для того, щоб новий працівник почував себе вільно і задавав виникаючі в нього питання.

Введення у посаду має передбачати наступне в ТОВ «Мадрид». Безпосередній керівник нового працівника починає спілкування з новачком після того, як з ним поговорив керівник підрозділу. Він відповідає за його ознайомлення з роботою і його роллю в підрозділі. Безпосередньому керівнику варто враховувати, що процес адаптації до посади супроводжують труднощі, пов'язані з недовідомою необхідної інформації, невпевненість і страхи, що можуть виникати в цей період роботи. Керівник повинен обмірковувати, які заходи могли б допомогти новачку знайти необхідну впевненість у собі.

При введенні у посаду в ТОВ «Мадрид» важливо приділити увагу наступним аспектам [39]:

колеги нового працівника і їхні задачі;

загальний тип завдань, які робітник буде виконувати протягом перших декількох днів;

вимоги, що ставляться до роботи (якість, продуктивність тощо), ступінь особистої відповідальності за результати роботи;

хто відповідає за навчання працівника у підрозділі;

значення роботи для успіху підрозділу;

час початку і закінчення роботи, час обідньої перерви і регламентованих перерв, якщо вони передбачені;

розмір зарплати і коли новий працівник одержить свою першу зарплату; місце зберігання особистих речей.

Теплий прийом, правильно спланована і добре організована програма адаптації нового працівника дозволять йому швидко вийти на необхідний рівень професійних показників, направлять його мотивацію та установки у потрібне русло – на роботу з повною віддачею сил на користь ТОВ «Мадрид».

Про успіх професійної адаптації в ТОВ «Мадрид» можна робити висновок на основі наступних критеріїв [12]:

завершення орієнтованого етапу і етапу знайомства з робочим середовищем;

працівник успішно адаптувався, якщо робота не викликає в нього почуття напруги, страху, невпевненості, якщо вона стала звичною;

оволодіння необхідним обсягом знань і навичок, що вимагаються для роботи;

оволодіння своєю професійною роллю;

робочі показники працівника влаштовують його безпосередніх керівників (відповідають встановленим нормативам);

поведінка працівника відповідає вимогам, встановленим керівництвом;

у працівника виражене бажання удосконалюватися в професії, він пов'язує своє майбутнє з даною роботою;

працівник задоволений виконуваною роботою і його задовольняє справедливність оцінки його трудового внеску;

успіх у роботі пов'язаний з відчуттям життєвого успіху.

Успішне вирішення проблеми адаптації в ТОВ «Мадрид» вимагає ґрунтовної методичної і організаційної роботи. Розробка системи заходів в ТОВ «Мадрид», що позитивно впливають на процес виробничої адаптації, передбачає вивчення як суб'єктивних характеристик працівника, так і факторів виробничого середовища, характеру їх впливу на показники та результати праці. Індивідуалізація підходу до кожного працівника, вивчення доцільності окремої форми адаптації за конкретних умов виробничого середовища, розробка відповідних заходів з питань раціональної адаптації складає основу процесу управління нею і формує відповідну технологію в ТОВ «Мадрид».

Забезпечуючи ефективність діяльності господарюючого суб'єкта через рівень продуктивності праці, фахові знання та навички, професіоналізм та новаторство, ставлення до виконання своїх обов'язків, персонал підприємства став стратегічним його ресурсом. Для управління персоналом ТОВ «Мадрид» потрібна дієва система управління та ефективні методи, тому на наступному етапі дослідження обґрунтовано напрями підвищення ефективності управління процесом найму персоналу ТОВ «Мадрид» через зміни в організаційній структурі управління.

3.3. Підвищення ефективності управління процесом найму персоналу ТОВ «Мадрид» через зміни в організаційній структурі управління та аудит персоналу

Складно уявити собі сучасне підприємство, в якому б не було директора з управління персоналом або хоча б менеджера з персоналу. Хоча ТОВ

«Мадрид» - це невеличке підприємство, де відповідні функції виконує сам керівник, вважаємо економічно доцільним ввести посаду менеджера з персоналу. Це пов'язано з тим, що основною запорукою успішної діяльності будь-якого бізнесу є люди, але вони ж складають і головний фактор ризику (за різними оцінками, від 70 до 95% втрат у бізнесі відводиться на кадри), і від того, наскільки вправно менеджер керує персоналом, багато в чому залежить ефективність самого ТОВ «Мадрид».

Менеджер з персоналу належить до професійної групи «Керівники».

В ТОВ «Мадрид» на менеджера з персоналу доцільно покласти такі завдання та обов'язки:

організовує роботу із забезпечення персоналом відповідно до загальних цілей розвитку автотранспортного підприємства та конкретних напрямів кадрової політики з метою найефективнішого використання, оновлення та поповнення персоналу;

забезпечує роботу з укомплектування підприємства, установи, організації працівниками потрібних професій, спеціальностей згідно з кваліфікаційними рівнями і профілем отриманої ними підготовки та діловими якостями з урахуванням можливостей максимальної реалізації трудового потенціалу кожного працівника;

безпосередньо бере участь у розробленні бізнес-планів у частині забезпечення трудовими ресурсами з урахуванням перспектив розвитку підприємства, установи, організації, змін у складі працівників через впровадження нової техніки і технології;

вивчає ринок праці з метою визначення можливих джерел забезпечення потрібними кадрами;

організовує роботу з проведення досліджень, прогнозування та визначення потреби в кадрах на підставі планів економічного і соціального розвитку підприємства;

розроблює та реалізовує комплекс програм щодо роботи з персоналом із питань найму, звільнення, переводу робітників, залучення та закріплення

працівників з урахуванням перспектив їх професійного захисту та розширення самостійності у сучасних економічних умовах;

інформує та консультує керівників різних рівнів з питань організації управління персоналом;

очолює роботу з організації навчання персоналу, підготовки та підвищення кваліфікації, а також мотивації ділової кар'єри працівників;

організовує роботу з проведення оцінки результатів трудової діяльності працюючих, атестацій, конкурсів на заміщення вакантних посад;

забезпечує створення нормативно-методичної бази управління персоналом та практичне впровадження методичних і нормативних розробок.

організовує розроблення та вжиття заходів щодо удосконалення управління персоналом, контролює виконання керівниками підрозділів постанов, наказів та розпоряджень з питань роботи з кадрами;

бере участь у плануванні соціального розвитку колективу, вирішенні трудових спорів та конфліктів;

контролює додержання трудового законодавства у роботі з персоналом;

забезпечує постійне вдосконалення процесів управління персоналом на основі впровадження соціально-економічних та соціально-психологічних методів управління, передових технологій кадрової роботи, створення та ведення банку даних персоналу, стандартизації та уніфікації кадрової документації, застосування засобів обчислювальної та оргтехніки, комунікацій та зв'язку;

організовує проведення табельного обліку, складання і виконання графіків відпусток, контролює стан трудової дисципліни і дотримання працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку;

забезпечує складання встановленої звітності з обліку особистого складу та роботи з персоналом.

Організація процесу з формування і введення посади Менеджера з персоналу в ТОВ «Мадрид» представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Організація процесу з формування і введення посади Менеджера з персоналу в ТОВ «Мадрид» [складено автором за 20, 49, 52]

Враховуючи варіанти позиціювання посади Менеджера з персоналу в ТОВ «Мадрид» в загальній організаційній структурі пропонуємо обрати структурну підпорядкованість керівнику підприємства, що слугуватиме підтвердженням особливого статусу та провідної ролі даної структурної одиниці (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Удосконалена організаційна структура управління ТОВ «Мадрид» [складено автором]

Менеджеру з персоналу рекомендовано проводити оцінку ефективності найму персоналу ТОВ «Мадрид» за такою системою показників [13, 17, 22, 40]:

кількість вакансій в організації на перше число кожного місяця (кварталу);

відношення числа тих, що відгукнулися на оголошення про вакансію, до тих, що отримали запрошення на участь у конкурсі на неї;

відношення кількості тих, що отримали запрошення на роботу, до кількості прийнятих на роботу;

відношення числа прийнятих працівників до числа тих, що задовольняють керівництво із загального числа прийнятих на роботу;

відсоток внутрішнього заповнення вакансій, у тому числі керівних посад.

швидкість наймання (середня тривалість пошуку та закриття вакантної посади в організації; загальні витрати часу на роботу з і-тим джерелом; оцінка витрат часу на роботу з і-тим джерелом; коефіцієнт ефективності витрат часу на роботу з і-тим джерелом);

вартість наймання (загальний рівень витрат на заповнення вакантної посади; ступінь відхилення фактичних витрат на підбір персоналу від запланованих; середній розмір витрат на залучення одного потенційного кандидата; співвідношення частки витрат і кількості кандидатів у розрахунку на кожне джерело підбору; загальні фінансові витрати часу на використання і-го джерела; оцінка фінансових витрат на використання і-го джерела; коефіцієнт ефективності витрат часу на роботу з і-тим джерелом);

якість наймання – для визначення даного показника, на нашу думку, необхідно використовувати комплексне оцінювання декількох факторів впливу на результати та наслідки професійного добору персоналу в цілому (Кількість відгуків бажаючих, що отримали інформацію про вакансію з і-го джерела; кількість прийнятих працівників з і-го джерела; якісна оцінка і-го джерела). Наприклад, питома вага працівників, які не пройшли випробувального терміну; тривалість навчання нових працівників; плинність нових працівників; результати праці нових працівників; рівень порушення

трудової дисципліни і корпоративних правил поведінки новими працівниками; відгуки клієнтів, постачальників, колег, керівників, підлеглих; інтегральні показники оцінювання ефективності джерел професійного добору персоналу (коефіцієнт ефективності і-го джерела з урахуванням кількісних показників; коефіцієнт ефективності витрат часу на роботу з і-го джерелом; коефіцієнт ефективності фінансових витрат на роботу з і-го джерелом).

Перспективи посадового зростання менеджера з персоналу залежать перш за все від самої організації, де він працює. Якщо організація невелика, але динамічно розвивається, і менеджер з персоналу є єдиним представником відділу кадрів, то наступною його посадою може бути посада начальника відділу кадрів.

Підвищувати ефективність управління процесом найму персоналу ТОВ «Мадрид» рекомендовано також через процедуру аудиту персоналу. Технологія організації проведення аудиту персоналу ТОВ «Мадрид» є послідовністю етапів, сукупністю завдань і процедур виконання аудиту персоналу підсистем соціально-трудової сфери.

За результатами дослідження було виокремлено сім етапів процесу планування аудиту персоналу ТОВ «Мадрид»: постановка мети і завдань аудиту персоналу; оцінка існуючого середовища суб'єкта перевірки; вибір стратегії та її реалізація; складання загального плану аудиту; підбір і уточнення процедур аудиту персоналу; розробка програми аудиту персоналу; коригування загального плану і програми аудиту персоналу [49, 62].

Перший етап: попередня оцінка умов проведення аудиту персоналу ТОВ «Мадрид» передбачає:

проведення попередньої діагностики стану соціально-трудової сфери і виявлення можливих проблем;

розробка попереднього плану аудиторської перевірки: визначення об'єкта, мети, завдань, термінів (трудомісткості) і можливих вигод для ТОВ «Мадрид» від проведення аудиторської діяльності;

обговорення стратегії та підготовки аудиту.

Основним завданням попереднього етапу є оцінка можливості проведення, аудиту, яка може бути одержана під час аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Мадрид», і проведення попередньої діагностики стану соціально-трудової сфери організації.

Володіючи достатніми знаннями про економічні умови функціонування ТОВ «Мадрид», його становище в галузі, про основні зовнішні та внутрішні чинники, що формують рівень як фінансово-економічного становища підприємства, так і рівень соціально-трудової сфери в рамках даного об'єкта аудиту, можна забезпечити можливість для адекватного проведення аудиторської перевірки.

Другий етап: розробка плану аудиторської перевірки ТОВ «Мадрид».

Планування аудиту – це розробка загальної стратегії та деталей аудиторської перевірки. При цьому можна виділити три основні причини, враховуючи які, менеджеру з персоналу як аудитору слід планувати свою діяльність:

для отримання достатньої та необхідної інформації про стан соціально-трудової сфери;

для подальшого бюджетування аудиторської діяльності;

для раціонального розподілу і координації роботи.

Складання загального плану аудиторської перевірки, який визначає послідовність дій аудитора (тобто по яких напрямках і з якою інтенсивністю проводитиметься перевірка) повинно включати:

визначення об'єкта (які організаційні підрозділи повинні бути піддані аудиту), мети і завдань (основних напрямів аудиту) аудиторського дослідження;

розробка аудиторської програми, яка передбачає визначення обов'язків аудитора, графіка роботи, витрат часу на окремі види перевірок; докладного опису аудиторських процедур, що є одночасно інструкцією для працівників,

які беруть участь в аудиті, та інструментом контролю правильності виконання роботи;

розробка системи показників, за допомогою яких буде досліджений кожен об'єкт аналізу;

визначення послідовності та періодичності проведення аудиту;

опис способів дослідження об'єктів, що вивчаються;

бюджетування аудиторської діяльності (планування грошових коштів, що спрямовуються на організацію аудиту).

Загальний план аудиторської перевірки повинен служити керівництвом при здійсненні програми аудиту персоналу, яка є детальним переліком змісту аудиторських процедур, необхідних для практичної реалізації плану аудиту в ТОВ «Мадрид».

Третій етап: збір і підготовка інформації до аналізу ТОВ «Мадрид».

Реалізація даного етапу передбачає:

визначення інформаційної бази і джерел її отримання;

розробку опитувальних листів, бланків інтерв'ю тощо;

збір і підготовку до аналізу необхідної інформації (перевірка її точності, приведення у порівнянний вигляд тощо).

Основні напрями, у рамках яких передбачається збір необхідної інформації, представлено в схемі аудиторського аналізу соціально-трудової сфери. У схему аудиторського аналізу соціально-трудової сфери ТОВ «Мадрид» доцільно включати сім основних підсистем: «Персонал», «Робочий час», «Нормування і організація праці», «Результативність праці», «Заробітна плата і винагороди», «Умови праці та соціальна захищеність», «Діяльність служб управління персоналом» та інтегральний блок «Економічна ефективність соціально-трудової сфери» [3; 4; 7].

У кожній підсистемі аудиторського аналізу слід виділяти завдання (напрями) аналізу, визначати інформаційну базу, необхідні показники (об'єкти), що підлягають аудиторській перевірці в рамках підсистеми, що вивчається.

Здійснення аудиторської діяльності на основі даної схеми дозволить одержати найбільш достовірну інформацію, охопивши всі можливі області та напрями аудиту персоналу ТОВ «Мадрид» і підвищити його ефективність.

На даному етапі збирається інформація по основних показниках, таких як: чисельність промислово-виробничого персоналу, фонд робочого часу та інших, які є базовими для визначення розрахункових і критерійних показників. Крім того, визначення даних показників як основних обумовлено тим, що показники цієї категорії найбільшою мірою присутні в первинних облікових документах і локально розроблених звітних формах ТОВ «Мадрид».

Четвертий етап: аналіз аудиторської інформації та попередня оцінка результатів аудиту персоналу ТОВ «Мадрид».

У ході аналітичної обробки зібраної інформації використовуються такі методи, як групування, розкладання, узагальнення показників, визначення середніх або відносних величин тощо.

Етап попередньої оцінки результатів аудиту ТОВ «Мадрид» доцільно реалізовувати в такій послідовності:

- характеристика зміни звітних показників по відношенню до планових, базисних, нормативних показників;

- аналіз причин (чинників) змін і відхилень показників, що підлягають соціально-трудовому аудиту;

- оцінка збитку, нанесеного чинниками, які негативно впливають;

- визначення величини соціально-трудових ризиків і шляхів їх зниження.

Методи оцінки діяльності керівників і фахівців ТОВ «Мадрид» не дозволяють у повному обсязі виявити професійні якості та результативність управлінського персоналу усіх підрозділів, а також лише фрагментарно враховують вплив їхньої діяльності на ТОВ «Мадрид».

До таких методів оцінки належать:

- матричний (описовий) метод, що полягає в порівнянні фактичних якостей працівників із сукупністю необхідних для працівника якостей (для

кожного працівника встановлюється рівень професійних якостей, яких він повинен досягти);

метод еталону, що порівнює фактичні дані працівника з характеристиками найбільш успішних працівників даного напрямку (на підставі результатів роботи найбільш успішних працівників розробляються планові показники, яких необхідно досягти іншим працівникам);

цільовий метод оцінки, за допомогою якого визначається, наскільки раціонально управлінець встановлює цілі та наскільки успішно працює для досягнення цих цілей (можливість оцінки якості рішень і відстежування ступеня їх реалізації);

метод оцінки рис, заснований на аналізі впливу психологічних властивостей менеджера на ефективність оцінки його діяльності (оцінюється соціально-психологічна характеристика управлінця);

метод аналізу результатів діяльності колективу, що базується на оцінці діяльності управлінського персоналу підприємства залежно від результатів діяльності колективу (дозволяє визначити зусилля керівника при виконанні конкретного завдання);

метод групової дискусії, використання якого спрямоване на визначення рівня логічного мислення співробітників, але не дозволяє оцінювати результативність управлінського персоналу підприємства;

метод тестування, що оцінює працівників за мірою рішення ними заздалегідь підготовлених виробничих тестових завдань;

метод сумованих оцінок, який полягає у визначенні експертами частоти прояву управлінським персоналом певних якостей та застосування бальної оцінки за певний рівень частоти. Використання даного методу не може бути недоцільним з таких причин: по-перше, сукупність якостей, якими володіють управлінці підприємства, не гарантує їхнє раціональне використання; по-друге, даний метод не передбачає економічної оцінки результатів їхньої діяльності; по-третє, прояв управлінцями певної якості не завжди призводить до результату;

метод заданого угруповання працівників, що передбачає вибір певного числа чинників оцінки і розподілу працівників за цими чинниками (використовується для кадрової ротації працівників залежно від вимог, що висуваються їм при виконанні певного виду роботи);

метод рангового порядку, при якому керівник за допомогою певних критеріїв оцінює ступінь використання знань, досвіду, кваліфікації працівника в процесі виконання поставлених завдань, та інші.

До складання підсумкової оцінки за наслідками дослідження аудитор повинен провести аналіз кожного виявленого відхилення, оскільки будь-який контроль ефективний лише у випадку, якщо встановлені відхилення будуть проаналізовані за їх причинами.

В процесі аналізу аудитору необхідно з'ясувати:

причину відхилення: невірність у розрахунках, безпечність, неправильне розуміння персоналом нормативних актів, навмисне спотворення, проблеми в системі управління персоналом тощо;

періодичність відхилення: чи є дане відхилення систематичним, або воно випадкове;

наслідки відхилення: наскільки велике дане відхилення і яким чином воно відобразиться на соціально-економічних і фінансових результатах організації.

Внаслідок аналізу виявлених відхилень та інтерпретації їхніх причин менеджер з персоналу має можливість визначити ступінь соціально-трудових ризиків і надати рекомендації щодо коректування і приведення у відповідність соціально-трудових показників і явищ законодавчим і нормативним актам, а також цілям і стратегії ТОВ «Мадрид».

П'ятий етап: підсумкова оцінка одержаних результатів в ТОВ «Мадрид» враховує узагальнення результатів аудиту персоналу; зведений підрахунок резервів підвищення ефективності використання підсистем соціально-трудової сфери і можливих ризиків; визначення підсумкового рівня ефективності соціально-трудової сфери.

Шостий етап: попередня підготовка аудиторського висновку передбачає, перш за все, обговорення його основних висновків з управлінський персоналом, а також, за необхідності, зі спеціально запрошеними експертами, з метою розробки спільно з ними рекомендацій по використанню результатів аудиторської діяльності в ТОВ «Мадрид».

Сьомий етап: представлення аудиторського висновку.

Аудиторський висновок у даному випадку виражає оцінку менеджером з персоналу відповідності у всіх істотних аспектах механізму управління підсистемами соціально-трудової сфери законодавчо встановленим нормам і локально розробленим критеріям на рівні ТОВ «Мадрид».

Управління персоналом в наш час займає провідне місце в системі управління підприємством, будучи однією з найбільш важливих завдань і головним фактором розвитку підприємства. Ефективне управління персоналом є однією з передумов досягнення високих економічних результатів діяльності та формування успішного менеджменту в умовах забезпечення сталого розвитку ТОВ «Мадрид».

Схожість

Джерела з Бібліотеки

186

1	Круглик_Юлія-УПЕП-61	ID файлу: 8695280	Навчальний заклад: Poltava university of economics and t	3 Джерело	3.62%
2	Єретиченко Марина Анатоліївна	ID файлу: 1000721843	Навчальний заклад: Poltava university of e	27 Джерело	2.46%
3	DerkachAlinaHryhoriivna_MENb41_1	ID файлу: 1004092867	Навчальний заклад: Poltava university of ec	2 Джерело	2.75%
4	Korob Tetyana Romanivna-MA-61m-1	ID файлу: 8185044	Навчальний заклад: Poltava university of econ	9 Джерело	2.67%
5	BojukAlina_MENb-41	ID файлу: 1003621699	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade		2.21%
6	Pavlyk(Vaks)Valentuna_MAm-61	ID файлу: 1003621685	Навчальний заклад: Poltava university of economics and ...		2.19%
7	Бахтіна О.В. антиплаґіат	ID файлу: 1004066447	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade		1.68%
8	Fen'kiv Anastasiya Valentynivna-BA-61m-1	ID файлу: 1000098761	Навчальний заклад: Poltava universit	46 Джерело	1.18%
9	PiliuhinaViktoriiiaKostiantynivna_MAm61_1	ID файлу: 1000657978	Навчальний заклад: Poltava universi	23 Джерело	0.9%
10	Дип Кольвах	ID файлу: 1000092107	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade		0.28%
11	LazarenkoPolinaMykolaivna_MAm61_1	ID файлу: 1000657919	Навчальний заклад: Poltava university of	12 Джерело	0.56%
12	Lutvun_Valentun_Gennadijovuch-MAm61-1	ID файлу: 7961757	Навчальний заклад: Poltava university of economi...		0.52%
13	Borysenko Vladyslav Vitaliyovych-BA-61m-1	ID файлу: 1000106210	Навчальний заклад: Poltava universit	2 Джерело	0.49%
14	RoshhakMikolaOleksandrovich_MAmkv61_1	ID файлу: 1004259188	Навчальний заклад: Poltava univers	10 Джерело	0.39%
15	YaremenkoYaroslavVyacheslavovych_MAm61_1	ID файлу: 1003472685	Навчальний заклад: Poltava univ	3 Джерело	0.39%
16	Pokrova Rostyslav Ruslanovych-BAm PV-61-1	ID файлу: 1004102486	Навчальний заклад: Poltava univers	6 Джерело	0.38%
17	Ponomarenko_Natalia	ID файлу: 1003935804	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade		0.37%
18	Бортовов дипломная работа	ID файлу: 1000068140	Навчальний заклад: Poltava university of econ	17 Джерело	0.33%
19	ChervyakovDenysGennadijovych_BA61_1	ID файлу: 1003472676	Навчальний заклад: Poltava university of econom..		0.31%
20	Bank_Vitalina's	ID файлу: 1003819375	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade		0.19%

21	Chernova_Anastasiya_Oleksandrivna-MA-61m-1	ID файлу: 8126571	Навчальний заклад: Poltava university of econ..	0.31%
22	Zakharchenko_Lilia	ID файлу: 1003935789	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade	0.29%
23	Derevjva_L_V_MAm-61	ID файлу: 1004186237	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade	0.26%
24	Дип Ігнатенко О	ID файлу: 1000092113	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade 2 Джерело	0.24%
25	Hodos_Vadym-MENm-1	ID файлу: 1004009530	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade	0.2%
26	Дип Малахівська	ID файлу: 1000803874	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade	0.11%
27	Chorna_Yana_Viktorivna-MA72m-1	ID файлу: 1000020135	Навчальний заклад: Poltava university of economics an...	0.08%
28	п.ЧМИРЬ ДР	ID файлу: 1000711759	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade	0.08%
29	Shvets_Yurij_Fedir-OA61m-1	ID файлу: 7860189	Навчальний заклад: Poltava university of economics and 5 Джерело	0.06%
30	Solonitska_Diana_Viktorivna-MA73m-1	ID файлу: 7961948	Навчальний заклад: Poltava university of economics an..	0.05%
31	Furman Olena	ID файлу: 1000089349	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade	0.05%
32	Javorska_Tetjana_Volodumurivna-GRMAm61H-1	ID файлу: 7937683	Навчальний заклад: Poltava university of eco...	0.04%
33	Дип Рудько УПЕП 2	ID файлу: 1000793646	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade	0.04%

Цитати

Цитати

13

- 1 3.1. Удосконалена організаційна структура управління ТОВ «Мадрид» [складено автором] Менеджеру з персоналу рекомендовано проводити оцінку ефективності найму персоналу ТОВ «Мадрид» за такою системою показників [13, 17, 22, 40]: кількість вакансій в організації на перше число кожного місяця (кварталу); відношення числа тих, що відгукнулися на оголошення про вакансію, до тих, що отримали запрошення на участь у конкурсі на неї; відношення кількості тих, що отримали запрошення на роботу, до кількості прийнятих на роботу; відношення числа прийнятих працівників до числа тих, що задовольняють керівництво із загального числа прийнятих на роботу; відсоток внутрішнього заповнення вакансій, у тому числі керівних посад, швидкість наймання (середня тривалість пошуку та закриття вакантної посади в організації; загальні витрати часу на роботу з i-тим джерелом; оцінка витрат часу на роботу з i-тим джерелом; коефіцієнт ефективності витрат часу на роботу з i-тим джерелом); вартість наймання (загальний рівень витрат на заповнення вакантної посади; ступінь відхилення фактичних витрат на підбір персоналу від запланованих; середній розмір витрат на залучення одного потенційного кандидата; співвідношення частки витрат і кількості кандидатів у розрахунку на кожне джерело підбору; загальні фінансові витрати часу на використання i-го джерела; оцінка фінансових витрат на використання i-го джерела; коефіцієнт ефективності витрат часу на роботу з i-тим джерелом); якість наймання – для визначення даного показника, на нашу думку, необхідно використовувати комплексне оцінювання декількох факторів впливу на результати та наслідки професійного добору персоналу в цілому (Кількість відгуків бажаних, що отримали інформацію про вакансію з i-го джерела; кількість прийнятих працівників з i-го джерела; якісна оцінка i-го джерела).
- 2 «підбір персоналу – це перший етап процесу заповнення вакансій, який містить вивчення характеристик вакантного місця, розгляд умов залучення відповідних кандидатур, встановлення контактів із цими претендентами та отримання від них заповненої анкети претендента на посаду»
- 3 «підбір персоналу є процесом вивчення психологічних та професійних якостей працівника з метою направлення його на виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді та вибору із сукупності претендентів найбільш підходящого з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистісних якостей та здібностей характеру діяльності»
- 4 «як ряд дій, спрямованих на залучення кандидатів, які мають якості, необхідні для досягнення цілей, поставлених організацією. Це комплекс організаційних заходів, що включає всі етапи набору персоналу, а також оцінку, відбір кадрів і прийом співробітників на роботу»
- 5 «підбір персоналу являє собою систему цілеспрямованих дій із залучення на роботу кандидатів, що володіють якостями, необхідними для досягнення цілей, поставлених організацією. Це пошук, оцінка та найм людей, які бажать і вміють працювати, володіють потрібними компетенціями та поділяють цінності компанії. Складність підбору персоналу полягає насамперед у необхідності систематизації дій кадрового складу та керівництва під час організації цього процесу. Створення певного алгоритму дій під час підбору та найму персоналу дає можливість ефективно здійснювати цей процес. Саме тому актуальними є питання формування системи підбору та найму персоналу, що дає змогу зменшити витратність цих заходів та знизити плінність персоналу»
- 6 «Досі викликає подив, скільки існує посад навіть у дуже малих фірмах, реальна користь яких ніколи не обговорювалася. Виникнення вакансії може нарешті надати таку можливість. Якщо жодна з альтернатив не усуває проблеми і необхідно найняти людину, можна переходити до визначення детальної характеристики вакансії. Суттєвим для характеристики вакансії є опис праці (які саме дії та цілі становлять зміст праці) та персональних вимог до спеціалізації, компетентності та особистих якостей, які повинен мати працівник для досягнення успіху в роботі. Опис праці можливий у двох основних формах, що залежить від того, на чому акцентується увага: на виконанні визначеного завдання чи на відповідальності. З цих двох форм переважає та, яка орієнтована на відповідальність. Необхідно пам'ятати також, що опис праці – одне з перших детальних джерел інформації для кандидатів, тому необхідно чітко визначити обов'язки на самому ранньому етапі»
- 7 «набір кваліфікаційних характеристик, таких як освіта, спеціальні навички (знання мов, володіння комп'ютером, керування вантажним автомобілем), які повинен мати працівник, що займає цю посаду. Кваліфікаційна карта є інструментом, який багато в чому полегшує процес відбору кандидатів. Використання кваліфікаційної карти дає можливість структурованої оцінки кандидатів і порівняння їх між собою. Водночас цей метод залишає осторонь особистісні характеристики і потенціал професійного розвитку»
- 8 «набір особистісних характеристик людини таких як її здатність до виконання тих чи інших функцій, типи поведінки, орієнтація, уміння працювати в колективі, напористість, оригінальність мислення тощо. Під час оцінки кандидата карта особистості використовується так само, як і кваліфікаційна карта: компетенції кандидата порівнюються з компетенціями ідеального працівника»

- 9 «професійний відбір – більш тонка, порівняно з відбором, процедура ідентифікації характеристик людини і вимог до посади. Критерії професійного відбору зумовлені тією предметною галуззю, яка становить зміст функціонала посади. Саме у процесі професійного відбору людина підбирається на посаду за критеріями професійної підготовленості та досвіду, рівня і профілю освіти. Важливим елементом професійного відбору є професійний психологічний відбір. За його допомогою здійснюється ідентифікація психологічної структури професійної діяльності та психологічних характеристик особистості. До структури професійного відбору входять медичний, фізіологічний та інші його різновиди² [62]. Під час професійного відбору пріоритет надається інтересам організації і йде пошук людини під професійно-кваліфікаційні вимоги посади. На етапі відбору персоналу керівництво організації відбирає найкращих кандидатів з резерву, створеного під час набору. Процес відбору починається зі складання кінцевого списку претендентів, тобто зі скорочення чисельності кандидатів до кількості, яка дасть змогу запрошувати їх на співбесіду. Для цього необхідно перевірити персональні якості кандидатів. Тих, хто не відповідає основним вимогам, слід відкинути (хоча можна потім розглядати як претендентів на інші вакансії) [38]. Кандидати, які увійшли до кінцевого списку претендентів, попадають у ще більш короткий список. Початкова маса скорочується до невеликої кількості осіб, з якими можна впоратися – 4–7 чоловік на кожну вакансію. Якщо виникла ситуація, коли кількість претендентів усе ще перевищує ці цифри, необхідно здійснити ще один процес, пов'язаний з підрахуванням балів. Краще, коли оцінку проводять дві людини, одна незалежно від одної, після чого виявляють розходження. Потім 5–6 кандидатів з найбільшою кількістю балів запрошуються на співбесіду [3]. Основними методами оцінки кандидатів у процесі відбору вважаються: інтерв'ю (співбесіда); тестування; вивчення біографічних даних (резюме, апікаційна форма, біографічні опитувальники); метод оцінки в умовах реальної або змодельованої діяльності (розвиваючий або формуючий експеримент, центр оцінки) [17, 23, 50]. Існує така важлива проблема оцінки персоналу, як суб'єктивізм – дуже розповсюджений бар'єр, який не залежить від того, хто оцінює кандидата: «сам роботодавець або спеціаліст з оцінки, а також від методу оцінки, будь то інтерв'ю, в якому носій упередженості – сама людина, або тест, де його розробник також може керуватися суб'єктивними поглядами. Зовнішність людини (конституція, вага, зріст), поведінка можуть стати основою упередженого ставлення. Економічні затрати на проведення процедур діагностики, створення методик оцінювання і навіть їх придбання становлять ще одну проблему оцінки персоналу. Щодо всіх методів діагностики персоналу можна застосувати три критерії, такі як валідність (теоретична і практична); попередження ризику дискримінації та упередженості; економічна виправданість методу»
- 10 «Необхідно знайти, відібрати, переконати, переманити і представити замовнику для прийняття остаточного рішення про тимчасовий найм кандидатів на вакантні посади. Таким чином, у разі необхідності лізингу (оренди) персоналу замовник вдається до послуг свого роду «прокатних фірм», які видають напрокат свою робочу силу іншим підприємствам за певну винагороду»
- 11 «виведення персоналу за штат підприємства, передача підприємством частини своїх співробітників кадровому (лізинговому) агентству. Люди при цьому залишаються на своїх робочих місцях, але всі функції роботодавця (нарахування зарплати, соціальні гарантії тощо) бере на себе підприємство, що надає ції послуги. У більш широкому сенсі аутстафінг слід розуміти як угоду підприємства з агентством, за якою воно направляє замовнику працівників на визначений час за встановлену плату для здійснення ними конкретних функцій»
- 12 «формування персоналу, відповідного вимогам діяльності та стратегії розвитку підприємства. Суб'єктами даної системи є менеджери з персоналу, головне завдання яких забезпечити наявність людей потрібної кваліфікації у потрібний час на потрібному робочому місці. Критерії, методи та джерела підбору можуть бути різноманітними в залежності від галузевих особливостей діяльності підприємства, посади чи місця роботи»
- 13 «Економічна ефективність соціально- трудової сфери»